

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DEL MODELO DE MARKETING DE EXPORTACIONES DE
LAS PYMES ECUATORIANAS QUE COMERCIALIZAN CHOCOLATE
CON VALOR AGREGADO HACIA ARGENTINA. PERÍODO: 2012-2015**

ING. ANDREA ALEJANDRA MORENO PACHECO

DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS SALAS, MBA.

QUITO, 2013

DIRECTOR:

Ing. Fernando Rosas Salas, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA.

Ing. Marcelo Salazar Lozada, MBA.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
1 ESTANDARIZACIÓN DE POSTULADOS TEÓRICOS EN ARAS DE CONSTRUIR UN MODELO TEÓRICO.....	2
1.1 GENERALIDADES	2
1.1.1 Conceptualización del Marketing Internacional	2
1.2 VISIÓN ACTUAL DEL MARKETING INTERNACIONAL	4
1.3 GESTIÓN DE MERCADO DE EXPORTACIONES EN LAS PYMEs	5
1.4 CONCLUSIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	20
2 ANÁLISIS DEL SECTOR EXPORTADOR DE CHOCOLATE FINO DE AROMA CONFORMADO POR PYMES, EMPRESAS PRODUCTORAS Y/O COMERCIALIZADORAS DE CHOCOLATE FINO DE AROMA.....	25
2.1 GENERALIDADES A NIVEL MUNDIAL DEL CHOCOLATE FINO DE AROMA.....	25
2.1.1 Demanda de Chocolate Fino de Aroma a Nivel Mundial.....	25
2.1.2 Producción a Nivel Mundial	26
2.1.3 Exportaciones a Nivel Mundial	28
2.2 ECUADOR COMO PAÍS PRODUCTOR Y EXPORTADOR DE CHOCOLATE FINO DE AROMA	29
2.2.1 La industria del Chocolate en el Ecuador	29
2.2.2 Volúmenes de Producción de Chocolate Fino de Aroma	29
2.2.3 Volúmenes de Exportación de Chocolate Fino de Aroma desde el Ecuador hacia el Mundo	30
2.2.4 PYMEs Exportadoras de Chocolate Fino de Aroma en el Ecuador	31
2.3 ARGENTINA COMO PAÍS DE DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CHOCOLATE.....	35
2.3.1 Balanza Comercial Argentina.....	35
2.3.2 Principales Exportaciones Argentinas del Sector por Posición Arancelaria.....	36
2.3.3 Exportaciones Argentinas del Sector por Destino	37
2.3.4 Análisis de las Exportaciones Argentinas del Sector.....	37
2.3.5 Principales Importaciones del Sector.....	39
2.3.6 Importaciones Argentinas del Sector por Posición Arancelaria	40
2.3.7 Importaciones Argentinas del Sector por Origen	42
2.3.8 Principales Importaciones Argentinas del Sector por Origen.....	43

2.3.9	Volúmenes de Importación de Chocolate Fino de Aroma en Argentina	44
2.3.10	Países Exportadores de Chocolate con Valor Agregado a Argentina Partida 180631	46
2.3.11	Análisis de las Importaciones Argentinas del Sector.....	46
2.3.12	Características del Mercado en Argentina.....	48
2.3.13	Empresas Importadoras de Chocolate Fino de Aroma en Argentina	49
3	PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DE EXPORTACIÓN PARA PYMEs DE CHOCOLATE FINO DE AROMA	51
3.1	FASE 1: DEFINICIÓN DE LAS RAZONES DE EXPORTAR.....	51
3.2	FASE 2 SELECCIÓN PRELIMINAR DE MERCADO DE EXPORTACIÓN	55
3.3	FASE 3: ANÁLISIS DE LOS MERCADOS Y SELECCIÓN DEFINITIVA, MODO DE ENTRADA	59
3.4	FASE 4: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN.....	66
3.5	FASE 5: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE EXPORTACIÓN.....	74
3.6	FASE 6: MEZCLA DE MARKETING DE EXPORTACIONES	78
3.7	FASE 7: CONTROL DE LA GESTIÓN DE MERCADO DE EXPORTACIÓN	81
4	ANÁLISIS FINANCIERO	84
4.1	FUNDAMENTOS DEL SIMULADOR PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	84
4.2	OBJETIVO	84
4.2.1	Objetivo General.....	84
4.2.2	Objetivos Específicos	84
4.3	BENEFICIOS	85
4.4	CONTENIDO	85
4.5	CARACTERÍSTICAS	85
4.6	INSTRUCCIONES.....	85
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1	CONCLUSIONES.....	86
5.2	RECOMENDACIONES	90
	BIBLIOGRAFÍA	95
	ANEXOS	107
	ANEXO 1	108
	ANEXO 2	110
	ANEXO 3	117

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se enfocó en el análisis de varios postulados teóricos correspondientes a cada perspectiva teórica, que dio luz a los aspectos más relevantes para explicar el proceso de mercadeo internacional de las empresas, mediante la investigación de la situación actual del mercadeo internacional hacia Argentina que siguen las empresas componentes de la industria del chocolate; de esta forma fue posible construir un Modelo Teórico de Marketing Internacional aplicable a pequeñas y medianas empresas chocolateras ecuatorianas, cuyo enfoque apunta a mejorar los procesos del marketing de exportación que deben seguir para exportar.

El Modelo Teórico de Gestión de Comercialización Externa que se presenta en la investigación, consta de siete fases fundamentales explicativas sobre los criterios más relevantes que un empresario o un emprendedor debe tomar en cuenta para todo proceso de marketing internacional, para así presentar una serie de conclusiones finales que aporten al desarrollo de estrategias del sector hacia la exportación en las empresas ecuatorianas.

Tomando en cuenta la necesidad de aterrizar la propuesta teórica en la realidad de las pequeñas y medianas empresas chocolateras, en la presente investigación se ha desarrollado un simulador financiero didáctico, el cual puede ser implementado por personas con conocimientos básicos financieros. Con esta herramienta los usuarios tendrán la oportunidad de proyectar escenarios financieros con información real en sus proyectos internacionales.

Para finalizar con la investigación se presenta una síntesis de los aspectos más relevantes obtenidos, los cuales evidencian los resultados sobre los objetivos propuestos en la investigación desde el punto de vista técnico.

Los resultados antes mencionados se han obtenido mediante la revisión de conceptos, propuestas de modelos teóricos, investigaciones, cruce de variables y análisis de datos

cuantitativos de boletines; estudios técnicos, planes, proyectos, registros administrativos y anuncios. Para efectos del estudio se tomó como muestra a ocho empresas chocolateras ecuatorianas de las principales provincias productoras de cacao fino de aroma. Es así que, se logró analizar el sector exportador de chocolate fino de aroma con el objetivo de presentar una propuesta de progreso para PYMES chocolateras y por medio de ellas aportar al desarrollo y mejora de los niveles de vida de los actores que conforman la cadena de valor del sector chocolatero, a través de varias propuestas de mejora sustentable en el tiempo y amigable con el medioambiente.

INTRODUCCIÓN

La economía ecuatoriana durante muchos años ha dependido de un modelo de comercio exterior basado principalmente en productos de origen primario; además ha contado con muy pocos mercados de destino, lo cual ha hecho que nuestra economía sea cada vez más vulnerable ante las variaciones de precios y demanda en los mercados internacionales.

La problemática que nos lleva a realizar esta investigación es la condición de subdesarrollo que afecta directamente el área económica y social de nuestro país, que en mi opinión, se debe al esquema tradicional de crecimiento que se ha venido utilizando durante varias décadas, basado únicamente en actividades primario exportadoras; ignorando con ello el desarrollo industrial y tecnológico del país, y encasillándonos a la vez como país productor-exportador de bienes de origen primario, dependiente en alto grado de las importaciones de bienes de capital (tecnología) y de gran parte de materias primas.

Estudios realizados por ANECACAO, muestran la alta demanda del chocolate a nivel mundial, resaltan que el Ecuador representa el 50% del producto sin procesar a la industria chocolatera. A pesar de que está posicionado entre los países de mayor producción y exportaciones de cacao en grano, solo un 2,3% es de chocolate. Se puede notar que a nivel mundial, los países no lo tienen posicionado como exportador de productos con valor agregado.

Mediante esta investigación se desea presentar las teorías explicativas del marketing de exportaciones que nos ofrecen la base para el análisis y la comprensión de las principales decisiones a adoptar en relación con el diseño y ejecución de las estrategias y los programas de marketing, encaminados a desarrollar relaciones de intercambio duraderas entre la organización y sus diferentes públicos objetivo que resulten beneficiosas para todas las partes.

1 ESTANDARIZACIÓN DE POSTULADOS TEÓRICOS EN ARAS DE CONSTRUIR UN MODELO TEÓRICO

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 Conceptualización del Marketing Internacional

Existen una serie de perspectivas básicas a la hora de conceptualizar el Marketing Internacional, que vienen condicionadas por la orientación que la empresa da a los negocios internacionales; para ello primero debe partir de la existencia de un profundo debate sobre la diferencia entre el marketing local que se centra en el mercado del país de origen, con unas reglas del juego claras: moneda, idioma, política, estabilidad financiera, competencia, etc. En su libro Fundamentos de Marketing de Philip Kotler y Gary Armstrong, se define al marketing local como el adaptar las marcas y promociones a las necesidades y deseos de grupos locales de clientes. A diferencia de Michael R. Cinkota/Ilkka A. Ronkainen que en su libro Marketing Internacional, lo describen como “el proceso de planificar y realizar transacciones a través de fronteras nacionales para crear intercambios que satisfagan los objetivos de individuos y organizaciones”, como “aquel que activa los mejores caminos para el desarrollo de negocios, sin fronteras”.

Actualmente el marketing internacional encuentra un entorno mundial más complejo. Los países tienen diferentes idiomas, culturas, legislaciones, niveles de desarrollo económico, etc. Por lo que el proceso de análisis de mercado se vuelve más costoso y complicado, haciendo que sea necesario conocimiento de campo del país.

Más mercados equivalen a más competencia. Al extender las actividades a un ámbito internacional la empresa ha de tener en cuenta sus competidores en el mercado destino; cómo actúan, cuál es su tamaño medio, cuáles son sus fortalezas, como venden ellos sus productos y servicios; para ello, uno de los primeros pasos a seguir para ingresar a un

mercado en el exterior es la selección del país al cual se desea llegar, para ello la investigación de mercados es fundamental.

Basados principalmente en la teoría de Kynnear y Tailor (2000), quienes definen a la investigación de mercados como: “El enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo”. A lo largo del tiempo pocos investigadores se han centrado en estudiar el proceso a través del cual las empresas seleccionan dónde o con quién cerrar esas transacciones (Andersen y Buvik, 2002). Para ello la selección de mercados internacionales en la literatura especializada ha sido abordada desde dos perspectivas. La literatura sobre internacionalización lo ha explicado a través de la decisión de localización de la producción en el exterior, mientras que los especialistas de marketing internacional la han abordado a través de la elección de mercados exteriores para los productos de la empresa.

Papadopoulos y Denis (1988); Robertson y Wood (2001); Andersen y Buvik (2002); consideran la selección de mercados en su acepción ampliada contemplando las dos perspectivas anteriores. Para ellos es la decisión que responde a la pregunta: ¿con quién o qué países deciden las empresas cerrar sus transacciones internacionales, o en qué países localizará las actividades de valor añadido las empresas?

Algunos autores consideran que la decisión de selección de mercados exteriores no debe separarse de la decisión sobre el modo de entrada.

Según Galván (2003), la selección de mercados exteriores es la decisión más importante de la empresa cuando desea expandirse internacionalmente. Es una decisión sobre el posicionamiento competitivo, tanto en sentido geográfico como psicológico.

La empresa debe tener en cuenta no solo a cuáles mercados dirigirse sino también a cuántos. Para Cerviño (2006), es aconsejable partir con uno o unos pocos mercados y luego ir entrando en otros gradualmente. Para lograr ingresar en nuevos mercados internacionales se han concentrado varias estrategias de entrada en mercados externos, las opciones son múltiples señala Barbary León (2004, pp.65-66). Certo y Peter (1997, p.195), señalan que existen tres formas genéricas de internacionalización: exportar,

conceder licencias o realizar inversiones directas extranjeras. Mientras que Jarillo (1991, p.73) describe las etapas más usuales que suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización: exportación ocasional, exportación experimental, exportación regular, establecimiento; cada una de ellas determina una mayor o menor implicación de la empresa con el mercado y con su público objetivo.

Como se puede observar no es solo vender, detrás hay todo un proceso que debe ser estudiado y elaborado con anterioridad. De acuerdo con la American Marketing Association, (1998): "mercadeo es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de productos para crear intercambios que satisfacen los objetivos individuales y de la organización". Mientras que para investigadores como Jerome McCarthy, Premio Trailblazer de la American Marketing Association: "La mercadotecnia es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente". (Promonegocios, 2010).

En este sentido, los principios de marketing son aplicables universalmente sin embargo su desarrollo va a depender de las características de los entornos locales.

1.2 VISIÓN ACTUAL DEL MARKETING INTERNACIONAL

Tomando en cuenta los diferentes puntos de vista de varios autores sobre la definición del marketing internacional, podemos nombrar a Michael Czinkota e Ilkka Rankainen, quienes señalan al marketing internacional como el proceso de planeación y realización de transacciones a través de las fronteras nacionales, con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones. El marketing internacional asume diferentes formas que van desde el comercio de importaciones y exportaciones de licenciamiento, empresas conjuntas o jointventures, subsidiarias en propiedad completa, operaciones de soluciones integrales y contratos de administración. (Czinkota y Rankainen). Mientras que Rosario Cruz quien define al marketing internacional como: una avanzada en el proceso evolutivo de las funciones que el marketing desempeña en la empresa, en particular cuando esta realiza operaciones cada vez más comprometidas y sofisticadas más allá de sus fronteras nacionales, (García, 2005). En cambio para Frank

Bradley el marketing internacional consiste en identificar las necesidades y los deseos de los consumidores de diferentes mercados y culturas; en ofrecerles productos y servicios tecnologías e ideas que proporcionen a la empresa una ventaja competitiva de marketing; en comunicar información sobre estos productos y servicios, y en distribuirlos a nivel internacional mediante una o varias modalidades de penetración en mercados extranjeros. (Bradley, 2005).

1.3 GESTIÓN DE MERCADO DE EXPORTACIONES EN LAS PYMES

El concepto de Marketing Internacional Empresarial ha experimentado diversos cambios a lo largo de los años y desde distintas perspectivas, ha motivado el interés de un gran número de investigadores.

Se ha pasado de interpretar los procesos de expansión internacional como privativos de una forma de transacción casi única: la Inversión Extranjera Directa (IED) a reconocer diferentes vías de acceso a los mercados exteriores que son poseedoras de ventajas e inconvenientes y que permiten el acercamiento de empresas de menor tamaño a las relaciones internacionales.

En este trabajo se realizó una revisión de la literatura en la que se destacan los aportes más relevantes de las teorías más renombradas de las Empresas Multinacionales (EMN) entre ellos podemos nombrar a Hymer (1976), Kindlerberger (1969), Williamson (1975) y Buckley y Casson (1976), Pla Barber y Sánchez Peinado (2003), Vernon (1966), Dunning (1979, 1981, 1988 y 1995), Johanson y Valhne (1977, 1990), Johanson y Wiedersheim (1975), McKiernan (1992), Cavusgil (1980) y/o de la IED; otros enfoques alternativos menos vinculados con la gran empresa multinacional y más directamente relacionados con las PyMEs: Alonso y Donoso (1998), Bilkey y Tesar (1977), Andersen (1993), Melin, (1992), Fina y Rugman (1996), Welch y Luostarinen (1988), Rodríguez (2000), Kuwayama (2003), Plá y Escribá, (2006), McAuley, (1999), Madsen y Servais, (1997), Knight y Cavusgil, (1996), Oviatt y McDougall, (1994), Jolly *et al.*, (1992), Cobos Caballero (2002), Belso Martínez (2003), Oviatt y McDougall (1997), Andersson y Wictor (2003), Rasmussen y Madsen (2002), Luostarinen y Gabrielsson (2004), Knight y Cavusgil (2005), Servais y Rasmussen (2000).

La temática de la Internacionalización de las Pymes analizada por autores como Chetty y Wilson, (2003), Covellio y Munro, (1995), es reciente en la literatura especializada y está referida básicamente a la decisión de exportar. La escasez de estudios de este tipo concernientes a las Pymes exportadoras (PymeX) (SEMPLADES) y la gran trascendencia que tiene en el sector industrial en su número y por tanto, de empresas con una cierta problemática asociada con su menor dimensión, constituyen un importante vacío de investigación.

En materia de redes sociales, se presenta la teoría de redes que ha surgido en los últimos 15 años siendo analizada por varios autores como: Gulati, (1998), Sharma y Johanson, (1987), Tolstoy, (2009), Jarillo (1988, 1990), Granovetter, (1973), Mark Granovetter (1985), Julien *et al.* (2004), Larson (1992), Coviello (2006), Uzzi (1997), Burt (1992), Hoang & Antoncic (2002); han potenciado el conocimiento y lo han convertido en parte integral de la teoría. Las redes se han representado como repositorios de conocimiento así como también el ámbito en el que el conocimiento se desarrolla. La internacionalización de la empresa es vista a menudo como una función del conocimiento adquirido en los mercados extranjeros.

Análisis de corrientes teóricas para llegar a Internacionalizarse mediante el marketing de Exportación.

Una de las primeras líneas de análisis teórico vincula la internacionalización de empresas con explicaciones de neto contenido económico resaltando autores como Hymer (1976), Kindleberger (1969), Williamson (1975) y Buckley y Casson (1976). Son teorías que describen la internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costos y en las ventajas económicas de dichas empresas y que además conciben la internacionalización como un fenómeno de carácter estático ya que se preocupan de las razones que motivan la inversión extranjera directa (IED), pero no de cómo se desarrolla la expansión internacional de la empresa.

El trabajo de Hymer (1976), también llamado Teoría de la Ventaja Monopolística, se considera uno de los pioneros en el estudio de la empresa multinacional. Las posibles empresas que desean competir en un país dado tienen ciertas desventajas sobre las firmas locales, básicamente: costos de información del país (economía, idioma, legislaciones,

acceso a los canales de distribución, etc.) y discriminaciones por parte de los gobiernos, consumidores y proveedores nacionales; por lo tanto esta teoría responde básicamente a la pregunta de por qué existen las EMN y se configura como una explicación de la inversión extranjera directa.

Fundamentada en las imperfecciones del mercado, la teoría se desarrolla con base en el supuesto de que la empresa tiene dentro del ámbito nacional, una ventaja monopolística o ventajas de propiedad que le permite explotarlas en otros países; es decir, fabricar un producto mejor al mismo costo que sus competidores, o el mismo producto a un costo inferior. Además, para que tales ventajas condujeran a una IED deberían ser específicas de la empresa inversora, así como fácilmente transferibles a través de fronteras nacionales o de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la erosión competitiva de las empresas rivales.

El aporte de Kindleberger (1969), siguiendo la línea de pensamiento de Hymer, fue tratar de determinar la naturaleza de las ventajas de propiedad de las empresas, las cuales se fundamentan sobre la posesión de cinco activos específicos: acceso a la tecnología; los conocimientos de gestión de equipos (habilidades de marketing o directivas); economías de escala, mejores ideas de comercialización y marcas conocidas. Dichas ventajas le permitirán a las empresas competir exitosamente en un entorno extranjero.

Teniendo como punto de referencia la teoría de los costos de transacción, los trabajos de Williamson (1975) y Buckley y Casson (1976); sitúan la aparición de empresas multinacionales como alternativa al mercado en el marco de las decisiones organizativas de la misma. Cuando aparecen fallas de mercado asociadas al alto costo de controlar las transacciones comerciales en un entorno caracterizado por comportamientos oportunistas, las empresas tienden a internalizar las tareas dando lugar a empresas multinacionales si se hace en otro país. Éste es el caso de los activos específicos, especialmente los intangibles, como el conocimiento tecnológico. Cuanto más específico es un activo, más reducido es el número de proveedores, lo que incrementa los costos de transacción. En este contexto, la salida al exterior tendrá lugar si existen ventajas de localización en terceros países (costos unitarios menores) y si organizar estas actividades en la empresa es más eficiente que venderlas o cederlas al exterior.

La Teoría de las Capacidades Organizativas (TCO), es relevante para entender qué habilidades y recursos son necesarios para adoptar ciertas decisiones relativas a la elección del modo de entrada.

En este sentido, Barber y Sánchez (2003); señalan que la compatibilidad entre las exigencias de recursos de una determinada forma de entrada, la base de recursos y capacidades que posee la empresa es el factor determinante de la elección.

Por lo tanto, la minimización de los costos de transacción no es el eje de esta teoría, sino una cuestión más amplia que incluye la capacidad de una empresa hacia la elección de la forma más eficiente de explotar sus conocimientos. Así, la naturaleza de la ventaja susceptible de ser explotada internacionalmente, incide sobre la elección del método elegido. Se observa un mayor uso de las licencias cuando dichas ventajas pueden quedar perfectamente codificadas en una patente, una marca o un producto. En caso contrario, cuando los activos se basan en un “saber hacer” con un alto componente tácito, como pueden ser habilidades directivas, tecnológicas o de marketing; tenderá a predominar la inversión de plena propiedad o IED, ya que dichos activos son muy difíciles de trasladar sin la propia transferencia del equipo humano o de la propia organización.¹ Con este argumento se justifica la eficiencia de la propia empresa para transmitir dichos conocimientos a sus filiales a un costo menor que a una organización ajena.

Las teorías que abordan la internacionalización a través de la IED, Teoría de la Internalización, Teoría de la Localización, y el Paradigma Ecléctico de Dunning, tienden a asignar un papel trascendente a los costos de transacción derivados de la movilización de activos intangibles de la empresa más allá de las fronteras nacionales.

La esencia de la internalización se basa en que una empresa elige explotar internamente sus Activos (ventajas de propiedad) y resguardar ese conocimiento que les otorga superioridad en su industria sin que la competencia pueda acceder a él. Además le resulta más rentable por la misión de los costos asociados a las imperfecciones de los mercados externos. La mayor especificidad e intangibilidad de los productos/procesos involucrados en la

¹ Cuando la ventaja que una empresa espera trasladar es irreproducible, preferirá transferir el know-how tácito y las rutinas informales a través de transacciones internas que pueden valerse del capital humano de la empresa y las rutinas organizativas ya existentes.

actividad internacional, supondrá el uso de métodos de entrada que impliquen un mayor grado de control (Barber, 2003).

En contraste a la aproximación de la Teoría de Internalización, los elementos de la Teoría de Localización de la empresa multinacional no parecen haber tenido la misma trascendencia. Sin embargo, Vernon (1966) incorpora factores de localización en su hipótesis del Ciclo de Vida del Producto para mostrar la interrelación entre el desarrollo de la industria y la influencia de factores de localización. Los factores de localización han servido de instrumento en la explicación de la elección de producir en el país de origen o en el destino.

El paradigma de Ecléctico de Dunning pretende integrar todas las teorías precedentes sobre la expansión internacional. Dunning (1979, 1981, 1988 y 1995), define que la naturaleza ecléctica de su enfoque permite una aproximación completa a la explicación de la IED. Su contribución fue advertir que cada una de las teorías sobre los determinantes de la IED era incompleta. La teoría de Dunning afirma que la configuración de las Variables O.L.I.,² dependen de las características específicas del país, la industria y la empresa en particular.

Ante el surgimiento de alianzas empresariales, el propio Dunning (1995) revisa su paradigma ecléctico y lo adapta introduciendo una “Cuarta Condición”. El autor considera que dada la configuración de las Ventajas de Propiedad; de las Ventajas de Internalización y las de Localización; para que una empresa realice una IED, sus directivos deben considerar que la producción exterior esté en concordancia con la estrategia a largo plazo de la organización. También advierte que dentro del concepto de Ventajas de Localización, se necesitan ponderar otros factores como el territorial; reconocer más la creciente necesidad de integración y alianzas de las actividades económicas. Y que el supuesto tradicional de que las capacidades de la empresa individual están restringidas por los límites de propiedad, ya no es aceptable cuando la calidad de las decisiones sobre la eficiencia de las empresas está influida por los acuerdos de colaboración con otras empresas.

² O.L.I: Denominación genérica aplicada a este marco de análisis en el que se incluyen las tres condiciones: ventajas de propiedad (O), de localización (L) y de internalización (I).

Una segunda línea, focaliza el análisis de la internacionalización en base a las teorías sobre el comportamiento de las empresas; autores como Johanson y Valhne (1977, 1990); Johanson y Wiedersheim (1975); conciben la misma como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos (información) y en el acrecentamiento de recursos abocados a los mercados exteriores. Estas teorías explican dicho proceso en sentido dinámico, centradas en explicar cómo y por qué llega una empresa nacional a convertirse en una gran trasnacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización. Se incluye en el Modelo de Uppsala o Enfoque Escandinavo y el modelo del Ciclo de Vida del Producto de Vernon. Si bien Vernon tiene un carácter marcadamente económico, dicho modelo explica la internacionalización como un proceso, lo considera gradual y evolutivo en función de las etapas de desarrollo de los nuevos productos.

Johanson y Valhne (1977,1990) establecen que el proceso es lento, gradual y secuencial debiendo seguir una serie de pasos. Primero: abastecer el mercado doméstico y una vez afianzado en él y gracias a la experiencia acumulada, el conocimiento adquirido del mercado y los recursos generados; empieza a incursionar en otros mercados extranjeros, particularmente con aquellos con los que tiene una menor distancia psicológica; aquellos más similares al propio en cuestiones políticas, culturales, etc. Una vez superadas estas etapas sigue avanzando en otros mercados con mayores diferencias psicológicas. Por lo tanto, el enfoque presupone un patrón gradual (por etapas) del proceso de internacionalización y la característica principal es la naturaleza incremental del aprendizaje. Se asume como hipótesis básica en este modelo, que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales; por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor. En este sentido, las empresas prefieren empezar su actividad internacional con métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso (exportación, licencias) y avanzar hacia métodos que suponen mayores niveles de compromiso como: oficinas de ventas en los principales países receptores, instalación de unidades de Marketing o asistencia post-venta, a medida que incrementa la experiencia y disminuye el riesgo percibido.

Autores como Johanson y Wiedersheim (1975), introdujeron el concepto de distancia psicológica, definida por el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de

información entre la empresa y el mercado (diferencias lingüísticas, culturales, políticas, práctica de negocios, infraestructura de marketing, nivel educativo, etc.). Esta variable adquiere especial importancia en la decisión de qué mercados extranjeros penetrar en las primeras fases del proceso de internacionalización; momentos en que la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia, donde basará sus decisiones de inversión en otros factores.

Vernon (1966) adapta el ciclo de vida del producto para explicar la dinámica de la producción y del comercio internacional de bienes de países desarrollados hacia países de menor desarrollo económico.

Dada la naturaleza secuencial del ciclo de vida del producto, este modelo sigue una perspectiva de proceso y cumple con algunos principios básicos de los enfoques graduales: países con patrones de demanda parecidos (o menor distancia psicológica); variación de los parámetros a valorar en función de la etapa en la que se encuentre el producto, entre otros. A pesar de estas características, las variables que la empresa analizará en cada una de las cuatro etapas del ciclo de vida son de carácter económico. El valor descriptivo de este modelo es débil para aquellos productos con ciclos de vida cortos y esta circunstancia es cada vez más aplicable (McKiernan, 1992).

Por su parte, Cavusgil (1980) adhiere a los estudios de Uppsala desde la perspectiva del marketing, resaltando la importancia de la innovación en la adaptación de las empresas a los mercados.

Bilkey y Tesar (1977), comprueban que las Pymes pueden exportar exitosamente y la teoría de aprendizaje también es aplicable. Por otro lado Alonso y Donoso (1998) explican que el paralelismo que puede existir entre la internacionalización y la innovación, se basa en asimilar la decisión de internacionalización a la de realizar innovaciones.

Andersen (1993) ha resumido los enfoques de Uppsala explicando el proceso de internacionalización desde una perspectiva relacionada e innovadora. Las principales diferencias están en el número de etapas y la descripción de cada etapa.

Mucho de la crítica, así como también los esfuerzos para desarrollar más el modelo, vino de parte de eruditos nórdicos Hedlund y Kverneland (1985); Johanson y Vahlne (1990); Andersen (1993); Benito y Welch (1994). Otros críticos sostienen que no se ocupan de los problemas de gerenciamiento que las firmas multinacionales afrontan durante el proceso de internacionalización.

Melin (1992), McKiernan(1992) y Fina y Rugman (1996), señalan que los modelos secuenciales sólo miran la internacionalización como un proceso evolucionista y de aprendizaje. Las firmas tienen que adaptarse elementalmente antes de involucrarse en más actividades internacionales. McKiernan (1992) también demuestra que lo que al modelo de etapas le falta es una descripción más precisa de los retos de adaptación y elección con los que el gerente debe manejarse durante el proceso de internacionalización mediante la exportación. El modelo secuencial ha sido adicionalmente desarrollado y refinado por Johanson y Vahlne (1990). Han elaborado los conceptos de compromiso y conocimiento, lo que son expresados en una manera más amplia, más extensiva y más evidente. El modelo de proceso de internacionalización secuencial está limitado a las etapas tempranas de internacionalización y con la homogenización de los mercados el valor explicativo de la distancia psicológica tiende a decaer. Es muy común saltar etapas intermedias (Hedlund y Kverneland, 1985; McKiernan, 1992).

Otras líneas aportan una visión dinámica, la internacionalización como proceso de compromiso en los mercados internacionales (Welch y Luostarinen, 1988). Este compromiso se refleja en el nivel logrado de internacionalización (ventas al exterior sobre ventas totales) y muestra el desarrollo y fortalecimiento de capacidades organizacionales; así como también, certeza en la toma de decisiones respecto a los mercados, tanto con cuestiones de selección como de forma de entrada a los mercados extranjeros.

También se vincula la internacionalización con el estudio de la teoría de redes. La “Teoría de Redes o Network” centra al proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas.

Las actuales empresas están involucradas en un amplio conjunto de relaciones, no sólo con sus proveedores y clientes, sino también con la competencia e instituciones tales como: los gobiernos; las universidades o las instituciones financieras; las cuales van a condicionar

sus estrategias. Todo este entramado de relaciones comerciales, informativas y sociales que directa o indirectamente conectan los diferentes miembros pertenecientes a un sistema industrial, definen una Red o Network. También desde la escuela nórdica, desde finales de los ochenta se ha venido desarrollando el Enfoque de Redes de Johanson y Mattson (1988), que se basa en la interacción entre tomadores de decisiones y miembros de las redes sociales para disminuir los costos de búsqueda de mercados exteriores.

La internacionalización depende de cómo organice la empresa las relaciones con su tejido empresarial y social y de la interacción que exista entre las ventajas competitivas de la empresa con aquellas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que está inmersa. Las operaciones externas de determinadas empresas de una red pueden hacer que otra empresa perteneciente a esa misma red se internacionalice de forma rápida, sin pasar por las etapas planteadas por el Enfoque Escandinavo, aprovechando los contactos y la experiencia que las primeras ya poseen. Rodríguez (2000) afirma que se trata más de una externalización que una internalización. La fuerte competencia local puede presionar a las empresas para que vendan en el extranjero con el objetivo de crecer y crea defensas contra la penetración extranjera. Los efectos más generalizados de la rivalidad doméstica están estrechamente relacionados con la noción de “economías externas”. (Porter, 1990).

Johanson y Mattsson (1988) argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con éstos se estrechan. La empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados extranjeros dependiendo de sus características, ya que éstas son diferentes si la está altamente internacionalizada o no, y del grado de internacionalización de la red a la que pertenece.

“La ventaja competitiva es cada vez más una función de lo acertadamente que una empresa pueda gestionar sus actividades en la red o en el Sistema de Valor”. (Porter, 1990). Los lazos no sólo conectan las actividades dentro de una empresa sino que también crean interdependencias entre ella y sus proveedores y canales. Una empresa puede crear ventaja competitiva mediante la optimización de estos lazos con el exterior.

Kuwayama y Durán Lima (2003) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), destacan que las vinculaciones empresariales que agrupan Pymes

similares podrían ser un instrumento muy útil en la capacitación y en la capacidad de las empresas para exportar, conquistar nuevos mercados y compartir los costos financieros asociados a la I+D. En teoría, la cooperación entre empresas y la creación de redes y aglomeraciones (Clusters, Galli, 2004) pueden ayudar a firmas nacionales de menor tamaño a debilitar sus problemas de recursos empresariales.

Finalmente, la última línea en la cual se puede sintetizar este campo de estudio, efectúa el desarrollo bajo la óptica de las firmas de internacionalización acelerada. Estas empresas han sido etiquetadas de forma muy diversa en la literatura, las denominaciones más habituales para designarlas son entre otras: *High technologystart-ups*, *Global Start-up*, *Bornglobals*, *International New Ventures*, *Newtechnology-basedfirms*, *Gazelles*, *Borninternationals*, *InstantInternationals*, y aún se pueden encontrar otras como: *International Entrepreneurs*, *InfantInternationals*, etc. (Plá y Escribá, 2006; McAuley, 1999; Madsen y Servais, 1997; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1994; Jollyet. al., 1992).

Se presenta al emprendedorismo internacional (international entrepreneurship) como un nuevo campo de estudio proveniente de la convergencia de los campos de la creación de empresas (entrepreneurship) y de los negocios internacionales; es “el proceso de descubrir creativamente y explorar oportunidades que subyacen fuera del mercado doméstico de la firma, en la búsqueda de ventajas competitivas”. (Rialp-Criado, Knigth, 2002).

La disminución de los costos de comunicación y transporte; así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información, la mayor integración de las economías nacionales, y la disponibilidad en los mercados laborales de directivos con experiencia internacional; generan una serie de circunstancias que facilitan que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde el momento mismo de su creación.

La aparición de este tipo de empresas que siguen un proceso de internacionalización más rápido, rompe con el factor fundamental sobre el que se sustenta la Teoría Escandinava: la experiencia. El factor básico es la edad de las empresas cuando se convierten en internacionales y no su tamaño. El número de países a los que la empresa exporta también aporta cierta información sobre el carácter de la estrategia internacional desarrollada por la misma, ya que podría darse el caso de empresas que exportan en un elevado volumen pero

únicamente a un solo mercado, lo que desvirtuaría de alguna forma la naturaleza de la definición. Para Pla Barber y Cobos Caballero (2002) tanto el tiempo transcurrido desde que la empresa se crea hasta que empieza a exportar, el volumen de estas exportaciones, como el número de mercados servidos, constituyen un indicador del grado de internacionalización de la empresa y por lo tanto de la aceleración o no del proceso de internacionalización.

En este sentido, Belso Martínez (2003) identifica algunas evidencias procedentes de Taiwán, Italia y varias naciones europeas que señalan la existencia de empresas difícilmente ajustables al patrón establecido por los tradicionales modelos de internacionalización. A juicio del autor, tanto las modificaciones del entorno económico originadas por la reducción de las barreras al comercio o la especializada y de los proveedores de ese sector; de la mayor y más veloz circulación de información; la mejora de transportes y comunicaciones; el hecho de que la información sobre mercados internacionales puede ser recopilada y analizada desde un mismo lugar sin necesidad de trasladarse; como la pérdida de relevancia del concepto de “distancia psicológica”; han posibilitado que las operaciones a pequeña escala puedan ser atractivas económicamente y a su vez favorezcan la aparición de empresas internacionales de reciente creación.

Dado que es un fenómeno de naciente desarrollo existen discrepancias en los diferentes estudios, sobre todo en relación a la forma de operativizar su definición. Oviatt y McDougall (1997) consideran que la variable clave es la existencia de un elevado porcentaje de ventas provenientes del exterior durante un período corto de tiempo después de su fundación. Este período corto se sitúa alrededor de los ocho años en los primeros estudios realizados sobre el tema, mientras que en los más recientes dicha cifra baja a dos años o incluso menos. Según Belso Martínez (2003) las nuevas empresas globales son aquellas que durante los tres primeros años han alcanzado una cifra de actividad exterior superior al 25% de sus ventas. Mientras que otros autores como Galván (2003), consideran que una empresa es internacional de reciente creación cuando nace siendo internacional o cuando se introduce en mercados exteriores en sus dos primeros años de vida.

Una "born global" típica es la firma caracterizada por su tamaño pequeño y con confianza en la tecnología para el desarrollo de un producto o proceso innovador relativamente único. Además, tal firma a menudo sirve para un mercado nicho (Knight y Cavusgil, 1996). Sin

embargo, la característica más distintiva de las firmas "*born global*" es que tienden a estar bajo la dirección de emprendedores visionarios que, desde los inicios de la firma, ven al mundo como un mercado único y sin fronteras (Andersson y Wictor, 2003; Knight y Cavusgil, 1996). Rasmussen y Madsen (2002) agregan que una empresa de internacionalización acelerada es usualmente muy flexible, proactiva a escala global, y activa en el uso de redes y relaciones para ingresar a nuevos mercados.

Las empresas de internacionalización acelerada están llamando la atención fuertemente (Luostarinen y Gabrielsson, 2004; Knight y Cavusgil, 2005). Estas empresas ingresan a los mercados internacionales rápidamente después de su creación y experimentan un elevado crecimiento internacional a pesar de estar limitadas por la escasez de recursos y por los riesgos de lo nuevo y lo foráneo. A través de las redes estas empresas pueden desacelerar el efecto de escasez de recursos y los riesgos de lo nuevo y lo foráneo en la rápida globalización.

Las diferentes investigaciones realizadas sobre esta teoría no llegan a un consenso sobre los factores determinantes de la creación y desarrollo de una empresa de estas características (Servais y Rasmussen, 2000).

Redes Sociales: la investigación de redes enfatiza la importancia de los lazos inter-empresas al utilizar y acumular conocimiento (Gulati, 1998). Diferentes autores han enfatizado el impacto de los lazos de la red en el aprendizaje y el comportamiento de internacionalización de las empresas (Sharma y Johanson, 1987; Tolstoy, 2009).

Jarillo (1988, 1990) conceptualiza a las redes sociales como una forma de organización que puede ser usada por los gerentes y/o emprendedores para posicionar a sus empresas en una instancia competitiva más fuerte.

Básicamente, una red es un grupo de actores conectados por un juego de lazos (Granovetter, 1973). Los actores (usualmente llamados "nodos") pueden ser personas, equipos u organizaciones.

Los lazos conectan pares de actores y pueden ser dirigidos o no y pueden ser dicotómicos (presentes o ausentes) o valorados (medidos sobre una escala).

Mark Granovetter (1985) define las redes sociales como: "relaciones personales concretas y estructuras que generan confianza y desestimulan los comportamientos deshonestos". En esta definición sobresalen los tres componentes de las redes: la relación personal particular de los seres humanos, la estructura relativa a la composición de redes (nodos y lazos) y la confianza como elemento central que acepta las relaciones dentro de la red.

Julien *et. al.* (2004) forman parte de la corriente de investigación económica y social que presenta tres tipos de redes sociales: las redes personales (relaciones emotivas o de confianza), las redes de negocios (relaciones verticales y horizontales) y las redes de información o de señales débiles. La mayoría de las relaciones sociales implican más de un tipo de actividad. Cada lazo tiene otros lazos que pueden ser considerados una red separada. Una relación que tiene dos o más tipos de lazos se llamada una red múltiple. Éstas son particularmente útiles al comenzar un negocio porque traen a más personas a la relación auxiliadora. Aquellos que se conocen en un contexto pueden ayudar en otro. Los amigos de los amigos pueden cooperar al comenzar un negocio.

Las redes son dinámicas y se desarrollan en el tiempo. Algunas relaciones débiles se desarrollan incrementalmente y se ponen más estructuradas a medida que la comunicación y coordinación se intensifica (Larson, 1992). Es así como una red identificada inicialmente como red de negocios puede convertirse en una red personal o de amigos (Coviello, 2006).

La integración de las firmas en sus redes causa ventajas competitivas distintivas. Uzzi (1997) identificó tres componentes de una relación integrada (embebida): la confianza, la información detallada y los acomodamientos que solucionan problemas con las uniones. Esta relación facilita lo que entra y sale de recursos, información y estatus entre las firmas conectadas. La ventaja de información de redes emprendedoras puede permitir la creación de nuevas oportunidades a través del acceso, la oportunidad y las referencias (Burt, 1992).

El posicionamiento diferencial de un actor dentro de una estructura de la red tiene un papel importante en los flujos de recursos, y finalmente en los resultados del emprendimiento (Hoang&Antoncic, 2002).

La posición de la empresa en la red tiene consecuencias a lo largo de tres dimensiones:

1. Acceso: El acceso se refiere a la información acerca de socios actuales o potenciales en cuanto a sus capacidades y su fiabilidad (Gulati, 1998). Los métodos de búsqueda son un bloque constructivo primario de efectividad económica y son necesarios para identificar un set de alternativas (Uzzi, 1997). Reduce los costos de búsqueda para encontrar a los socios apropiados y evita en gran medida el oportunismo potencial de algunos socios. La red como fuente de información para las empresas sobre lo que sucede en el ambiente y el mercado.
2. Oportunidad: La oportunidad permite a las firmas obtener información interesante en el momento adecuado, lo cual es a menudo crucial al tener respuestas rápidas ante situaciones cambiantes. La posición en la red influencia cuándo una pieza particular de información alcanzará a una firma en particular.
3. Referencias: Las referencias conllevan tener a la red transmitiendo información relacionada acerca del actor para otros. Resaltará los intereses del actor positivamente en el momento adecuado y en los lugares correctos (Burt, 1992).

Los lazos de la red de empresas son específicos de la firma y difíciles de imitar y tienen consecuencias a lo largo de tres dimensiones: la información que está disponible para la empresa, la oportunidad del momento y las referencias. En principio las redes son una fuente de información para las empresas sobre qué es lo que sucede en el mercado. La misma información no está disponible para todas las empresas del mercado. En segundo lugar, los lazos influyen en la oportunidad del momento cuando una parte particular de la información llega a una empresa en especial. Por último, las referencias implican que los intereses de la firma están representados en una luz positiva, en el momento y lugar adecuados.

Las empresas ubicadas centralmente en una red reciben más, mejor y más tempranos conocimientos comparados con sus competidores. Esto podría influir en el proceso de internacionalización de las empresas. Las redes también pueden producir información inesperada al azar para las firmas. Éstas podrían observar los beneficios de este conocimiento e integrarlo en sus propias estructuras y comportamientos.

Las redes son ampliamente conocidas por estimular el comportamiento innovador de las firmas de internacionalización acelerada. Investigaciones previas en el área de los negocios internacionales han mostrado que las empresas dependen del conocimiento derivado de los diferentes niveles de la red (Lindstrand, 2003).

El conocimiento se ha convertido en una parte integral en la teoría de redes. Las redes se han representado como repositorios de conocimiento así como también, el ámbito en el que el conocimiento se desarrolla. La internacionalización de la empresa es vista a menudo como una función del conocimiento adquirido en los mercados extranjeros.

De todas formas, el conocimiento por sí mismo no es suficiente en una economía global donde las condiciones locales del mercado están cambiando constantemente, tiene que ser renovado en forma continua. Como resultado Zahra *et. al.* (2003), sugieren que la performance internacional está dirigida por la habilidad de la empresa para crear conocimiento al combinarla para propósitos que se adaptan a los requerimientos del mercado internacional.

Algunos estudios previos de redes han intentado enfocarse en la estructura de la red en lugar de hacerlo en el proceso que subyace el desarrollo de las relaciones (Hoang y Antoncic, 2002). Otros estudios han visto a las redes como un tipo de capital social que algunos emprendedores pueden acceder y otros no. En esta visión, la red tiene una vida propia independiente de los emprendedores (Andersson y Wictor, 2003). Los emprendedores internacionales son “colaboradores promiscuos”, que activamente buscan relaciones y ven oportunidades en lugar de obstáculos (Karra y Phillips, 2004).

Las redes son una herramienta poderosa para el emprendedor (Dubini y Aldrich, 1991), y el análisis de redes ha sido un marco de referencia activo para las investigaciones de emprendedorismo internacional (Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995, Oviatt y McDougall, 1994).

1.4 CONCLUSIÓN BIBLIOGRÁFICA

Análisis de las propuestas de diversos autores sobre las etapas del mercado de exportación.

Enfoque gradualista

En la actualidad existen varios autores que han propuesto diversas etapas del proceso de desarrollo exportador entre ellos tenemos: Johanson y Valhne (1977); Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Bilkey y Tesar (1977) y Moon y Lee (1990); autores que han desarrollado a lo largo del tiempo varios modelos empíricos con el objetivo de analizar los factores de impacto en el proceso. Es así que se puede nombrar como el enfoque gradualista, a aquel proceso incremental que se desarrolla por el conocimiento y de las operaciones realizadas en mercados internacionales y de esta forma asumiendo el compromiso de recursos en el mismo. Como consecuencia de este proceso se derivan las llamadas áreas de proyección geográfica preferidas o conocidas con el objetivo de mitigar riesgos y la incertidumbre, de esta manera tener control del conocimiento geográfico por parte de la empresa; es decir, los países localizados cercanos geo-culturalmente. Así se va reduciendo la distancia psicológica ya que cuentan con información conocida tal como; idioma, educación, clima de mercado, costumbres organizacionales, esquemas institucionales, grados de desarrollo de la industria, factores que afectan el grado de incertidumbre empresarial.

En la misma línea de conocimiento en modelos empíricos tenemos a Lim, Sharkey y Kim (1991) quienes enfocan el proceso exportador como la adopción de la innovación, resaltando las habilidades de los altos ejecutivos para resaltar este proceso como una fortaleza para acceder a más mercados.

Se cuenta con la hipótesis de la teoría del proceso de desarrollo exportador “La empresa incrementa a mayores niveles de compromiso internacional, después de establecer y acumular experiencia en la etapas previas. Subsecuentemente, este punto de vista gradualista es enriquecido por el análisis de la experiencia internacional de las empresas, conduciéndolas a otras áreas geográficas y países”. (Alonso, 1993).

Autores como Leonidou y Katsikeas (1996, p.524) han propuesto dividir el proceso exportador en tres etapas las cuales recogen las anteriores expuestas por autores de corriente gradualista. Las tres etapas son:

- Pre- compromiso
- Inicial, y
- Avanzada

Analizando esta propuesta se concluye que los autores han tomado este proceso como una única actividad a nivel internacional de la empresa, siendo manejada de forma independiente; sin embargo, hay que tomar en cuenta durante este proceso internacional las variables que impactan en el comercio internacional, se deben resaltar entre ellas: los activos, las capacidades tecnológicas, niveles de cobertura de la demanda, oportunidades de mercado, la experiencia, los conocimientos, las rutinas organizacionales, cultura organizacional.

Formas de entrada al exterior

Para ingresar a nuevos mercados contamos con una variedad de opciones en la que se le incluye a la exportación, la inversión directa en el exterior y las diferentes formas de cooperación así como los diferentes niveles intermedios que se integran a cada una de ellas.

En este contexto un modo de entrada a un mercado externo es un acuerdo institucional que hace posible la entrada de los productos, tecnología, habilidades humanas o directivas y otros recursos dentro de un país extranjero (Root, 1987, p.5).

Autores como Anderson y Gatignon (1986, p.2), en el tema de costes de transacción, argumentan que cuando una empresa busca desarrollar una actividad sea en producción, comercialización, distribución etc., se debe elegir un mejor modo tomando en cuenta el nivel del control. Geringer y Hebert (1989) consideran que el control es un concepto multidimensional.

En esta línea del control Geringer y Gerbert (1989) creen que el control es un concepto multidimensional y complejo, de esta manera los autores lo han dividido en tres momentos que se complementan entre ellos para funcionar armónicamente. Así tenemos: el control ejercido en la empresa que viene a ser el núcleo sobre las cuales el socio ejerce el control, la extensión o grado por la cual los socios ejercen el control en la empresa y los mecanismos de los socios para ejercer el control de la misma.

Por otro lado, la empresa deberá analizar la forma de entrada más adecuada en función de los beneficios y costos que genere dicha elección. Bajo la perspectiva de dirección estratégica se deberá tomar en cuenta entre los modos de entrada no solo las características internas de la empresa y de su producto, sino también las características del mercado externo y la demanda en el potencial mercado.

Kwon y Konopa (1992, pp.61-62) corroboran lo expuesto anteriormente, desde su punto de vista las empresas cuentan con una serie de acciones que se ejecutan a nivel interno entre estas: las políticas internas, fortalezas adentro de la organización, posición competitiva y demás características de los productos que comercializan; a nivel externo existen factores como: la macroeconomía del país, el ambiente político, social, cultural, económico, medioambiental, tecnológico entre otros; oportunidades en mercados externos, costos comparativos entre países, por lo que el análisis de los factores mencionados permitirán aprender de la rentabilidad y riesgo con el objetivo de alcanzar la maximización de beneficios.

Otro de los autores que opinan acerca de la elección del modo de entrada en un nuevo mercado es Doherty (2000), quien considera que los factores de mercado de productos son factores específicos de la empresa, condiciones del mercado de origen y de destino.

Por su parte, Anderson y Gatignon (1986, p.3) se adentran en el tema de la eficiencia de los costos de transacción y observan que para garantizar la eficiencia a largo plazo de un modo de entrada, existen cuatro factores determinantes como son: las transacciones de activos específicos, la incertidumbre externa, la incertidumbre interna y la especulación potencial sobre las acciones.

En el marco de esta investigación basándonos en los trabajos presentados por varios autores se asume que tanto los factores internos como los factores externos deberán ser analizados por la empresa o empresas que deseen salir al exterior.

Teoría de Redes

Varios autores como: Coviello, Munro, McAuley, Ulf, Elg y Ulf Johansson; se fundamentan en que las redes aportan al crecimiento rápido de las empresas ya que impactan directamente en el proceso de exportación y en un futuro de su internacionalización; también García Canal, López, Rialp y Valdés (1998, p.3) emiten directrices sobre las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación inter empresariales que tienen intereses comunes en función de un objetivo, sin que una quede subordinada a la voluntad de otra.

Aportando a esta afirmación, Ariño y García Pont (1996, p.134) indican que las alianzas se efectúan para adquirir nuevas capacidades y las redes que emergen como consecuencia, representan el esfuerzo colectivo de la unión de empresas para alcanzar niveles altos de efectividad en los negocios internacionales mediante grupos fuertemente vinculadas en ámbitos específicos.

En relación a la conceptualización de redes, autores como Powel (1990) la define como una forma organizacional; por otro lado, Thoreli (1986) la propone como una organización mixta entre mercado y jerarquía ya que contiene elementos de las dos formas.

Genesca (1995) enmarca a la cooperación interempresarial como un acuerdo duradero que tiene como objetivo común llevar a cabo alguna actividad o fase del proceso de producción, mediante el aporte de cada una de ellas.

Jahannissonet. *al.* propone dos enfoques para realizar el análisis y las divide en dos tipos: la una redes interorganizacionales y las redes interpersonales entrepreneurship.

Existe una variedad de estructuras y tipologías expuestas por los anteriores autores que conducen a los planteamientos anteriormente expuestos, Ariño y García Pont (1996, pp.137-140) proponen que las empresas pueden desarrollar dos tipos de conexiones o

alianzas, entre estas las alianzas de similitud y las alianzas complementarias, este análisis lo realizan basándose en la teoría de recursos y capacidades.

Siguiendo en esta línea la elección de alianzas o redes efectuadas por las empresas conforme a objetivos comunes por ejemplo, Camisón (1996) argumenta que las redes de cooperación entre pequeñas y medianas empresas las ayudará a desarrollar capacidades que les permitirán obtener mejores resultados en mercados internacionales, que se podrá implementar economías de escala, complementariedad entre los participantes de la red, ampliar la cartera de productos y servicios, acceso a competencias o activos para la toma de decisiones y solución de problemas comunes que en otros caso solo se da en grandes empresas.

En el marco de las alianzas estratégicas autores como Dyer, Kale, y Singht (2001) consideran que la función de una alianza estratégica incluye cuatro frentes fundamentales para mejorar los esfuerzos para la dirección de conocimiento: incrementar la visibilidad externa; proporcionar coordinación interna; eliminar los problemas de contabilidad y problemas de intervención.

En base a los argumentos expuestos anteriormente concluimos que los consorcios de exportación pueden ser considerados como una opción estratégica de las empresas cuya finalidad y objetivo fundamental, es adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para llegar a exportar a mercados exteriores a partir de un mercado interior común.

De la descripción o recorrido bibliográfico realizado, se propone un Modelo Teórico de Gestión de Comercialización Externa el cual se divide en las siguientes etapas que se analizarán en los siguientes capítulos:

Fase 1: Definición de las razones de exportar

Fase 2 Selección preliminar de mercado de exportación

Fase 3: Análisis de los mercados y selección definitiva

Fase 4: Definición de la estrategia de exportación

Fase 5: Definición de los objetivos de exportación

Fase 6: Mezcla de marketing de exportaciones

Fase 7: Control de la gestión de mercado de exportación

2 ANÁLISIS DEL SECTOR EXPORTADOR DE CHOCOLATE FINO DE AROMA CONFORMADO POR PYMES, EMPRESAS PRODUCTORAS Y/O COMERCIALIZADORAS DE CHOCOLATE FINO DE AROMA

2.1 GENERALIDADES A NIVEL MUNDIAL DEL CHOCOLATE FINO DE AROMA

2.1.1 Demanda de Chocolate Fino de Aroma a Nivel Mundial

La demanda del chocolate a nivel mundial es alta afirma Ashley Delgado, productor cacaotero y ex presidente de Anecacao; comenta que el Ecuador dota del 50% del producto a la industria chocolatera. (Diario Hoy, 2012).

En 2010, las molturaciones mundiales de granos de cacao, un sustituto para calcular el consumo mundial de cacao (FAO, 2011), ascenderían a 3,6 millones de toneladas, lo que refleja un crecimiento medio anual de 2,1 por ciento con respecto a los 2,8 millones de toneladas producidos durante el período base. El consumo seguiría concentrándose en los países desarrollados que deberían absorber el 64 por ciento del consumo mundial de cacao en 2010. En estos países el consumo tendría una tasa de crecimiento anual de 2,2 por ciento, desde 1,8 millones de toneladas durante el período base, a 2,3 millones de toneladas en 2010.

Según las proyecciones, el consumo en Europa crecerá anualmente en un 1,7 por ciento y llegará a 1,4 millones de toneladas. Continuará siendo con toda probabilidad la mayor zona consumidora de cacao en el mundo, con un 40 por ciento del consumo mundial de cacao en 2010. En la UE, el chocolate y los productos derivados del cacao se rigen actualmente por una directiva que autoriza el reemplazo de la manteca de cacao con sucedáneos más baratos en un cinco por ciento del peso total del producto terminado. En

virtud de dicha directiva, los productos de chocolate que contienen grasas vegetales distintas de la manteca de cacao pueden comercializarse en la UE a condición de que se incluya una declaración en su etiquetado. Los países miembros tienen plazo hasta agosto de 2003 para promulgar leyes que reglamenten esta disposición. En América del Norte, la segunda zona consumidora de cacao más grande del mundo, es probable que el consumo registre un crecimiento anual de 3,6 por ciento y llegue a 703 000 toneladas. En la ex Unión Soviética y la CEI el consumo debería crecer anualmente en un 0,8 por ciento y pasar de 65 000 toneladas a 71 000 toneladas, como reflejo del aumento previsto de los ingresos en esos países. En el Japón, el consumo debería pasar de 48 000 toneladas durante el período base a 56 000 en 2010.

En los países en desarrollo como grupo, el consumo ascendería a 1,3 millones de toneladas en 2010, lo que representa una tasa de crecimiento anual de 1,8 por ciento. África, donde la formación de capital para las molturaciones ha crecido rápidamente durante el último decenio, seguirá siendo la principal región consumidora de este grupo, representando el 35 por ciento del consumo de los países en desarrollo. La parte del consumo correspondiente a América Latina y el Caribe, donde el costo relativo de las molturaciones es mayor que en África, debería pasar de 32 por ciento a 28 por ciento. En el Lejano Oriente, donde el consumo por habitante todavía es reducido, el porcentaje del consumo pasaría de 31 por ciento durante el mismo período a 34 por ciento en 2010.

Hay que tomar en cuenta que los gustos y preferencias del consumidor interno del país difieren a la de los consumidores internacionales, es así que la demanda (Revista Líderes, 2012) en el Ecuador es de chocolates con 55%; de manteca de cacao en USA del 65% y Europa de 75%, de manera que se concluye que la población ecuatoriana en general no distingue la diferencia entre el chocolate fino de aroma y el chocolate común con aditivos. Por otro lado el consumo de chocolate en general no está desarrollado, es bajo ya que un ecuatoriano promedio consume entre los 300 y 800 gramos, mientras que en Alemania promedia los 9 kilos.

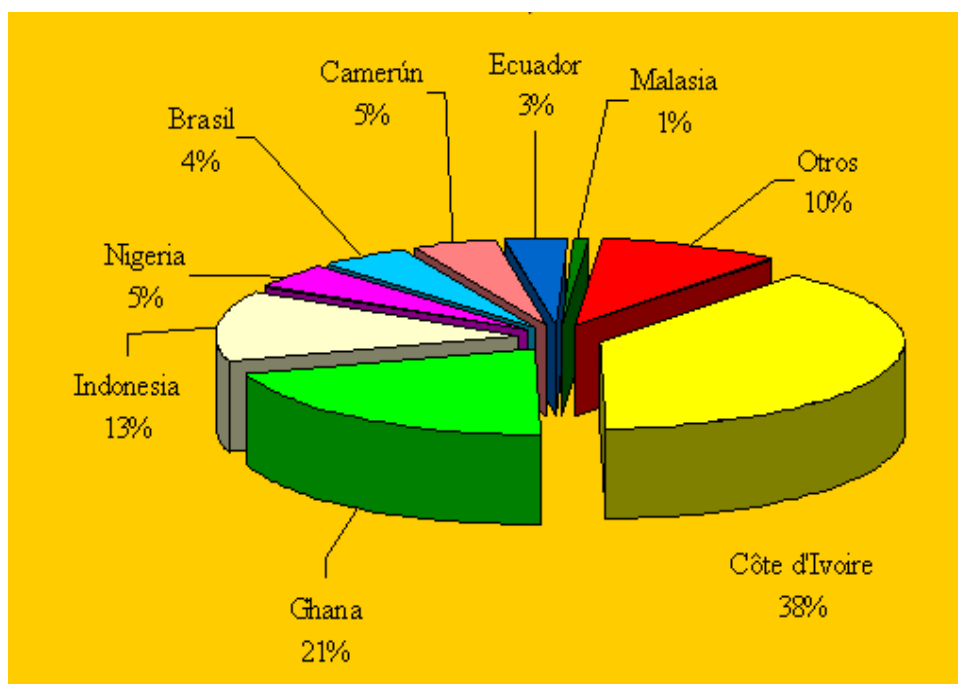
2.1.2 Producción a Nivel Mundial

El Ecuador es uno de los mayores exportadores de cacao fino de aroma a nivel mundial. Según información de exportadores locales, el chocolate fino de aroma comenzó a

exportarse desde hace aproximadamente una década, siendo este el producto de exportación más antiguo del país.

En base a estadísticas de la organización mundial del cacao se puede estimar que la producción mundial de cacao se reparte entre tres continentes, en primer lugar África 71,6%, Asia 14,8 y América 13,6.

Figura 1: Porcentaje de producción de cacao por países
(Previsiones para el año 2005/06)



Fuente: UNCTAD basado según estadística de la ICCO, boletín trimestral de estadísticas del cacao

Los países de África cubren con el 40 por ciento del total mundial en donde el país más representativo es Costa de Marfil, país que actualmente pasa por una crisis política; su producción cacaotera entra en un declive donde se prevé bajará 100.000 toneladas por año. Este país producía 1,6 millones de toneladas al año, se pronostica que su producción decrezca hasta las 700.000 toneladas. Ghana uno de los mayores productores de cacao depende de Costa de Marfil, por lo que no hay competencia y el único país que está subiendo en producción y exportaciones es Ecuador.

2.1.3 Exportaciones a Nivel Mundial

En lo referente a las exportaciones de cacao los diez³países que más exportan a nivel mundial son: Holanda, Alemania, Costa de Marfil, Ghana, Bélgica, Francia, EE.UU., Italia, Indonesia, malasia. Siendo los países europeos los mayores exportadores en la mayoría de casos de productos procesados y semi-procesados.

Tabla 1: Lista de los Países Exportadores para Cacao y sus Preparaciones en 2011

Exportadores	Indicadores comerciales				
	Valor exportada en 2011 (miles de USD)	Saldo comercial 2011 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2011 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Mundo	44.179.966	174.756	11	13	100
Países Bajos (Holanda)	5.188.407	572.025	9	3	11,7
Alemania	4.875.621	293.671	11	15	11
Côte d'Ivoire (Costa de Marfil)	4.158.530	4.152.851	17	9	9,4
Ghana	3.468.350	3.445.134	20	36	7,9
Bélgica	2.994.116	953.775	3	12	6,8
Francia	2.353.762	-965.431	6	16	5,3
Estados Unidos de América	1.591.796	-3.215.255	11	15	3,6
Italia	1.560.549	305.736	5	16	3,5
Malasia	1.377.751	79.316	16	6	3,1
Indonesia	1.345.278	1.169.771		-18	3

Fuente: Trade Map

Actualmente el indicador de producción de cacao en el Ecuador a nivel mundial los sitúa en séptimo lugar, con el 4,5% (América Economía, 2008) de la producción mundial. Sin embargo, en el subsector del cacao fino de aroma el Ecuador representa el 62%, es decir las dos terceras partes de lo que se produce a nivel mundial, lo cual es una ventaja para el país ya que se cuenta con materia prima de calidad para la producción de procesados como los chocolates y derivados.

³ Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRAD, la agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan.

2.2 ECUADOR COMO PAÍS PRODUCTOR Y EXPORTADOR DE CHOCOLATE FINO DE AROMA

2.2.1 La industria del Chocolate en el Ecuador

La industria chocolatera ha crecido en el país, se cuenta con un aproximado de 25 empresas exportadoras de chocolate como producto terminado, pero solo unas 8 concentran cerca del 90% de los envíos. (Fedexpor, 2012).

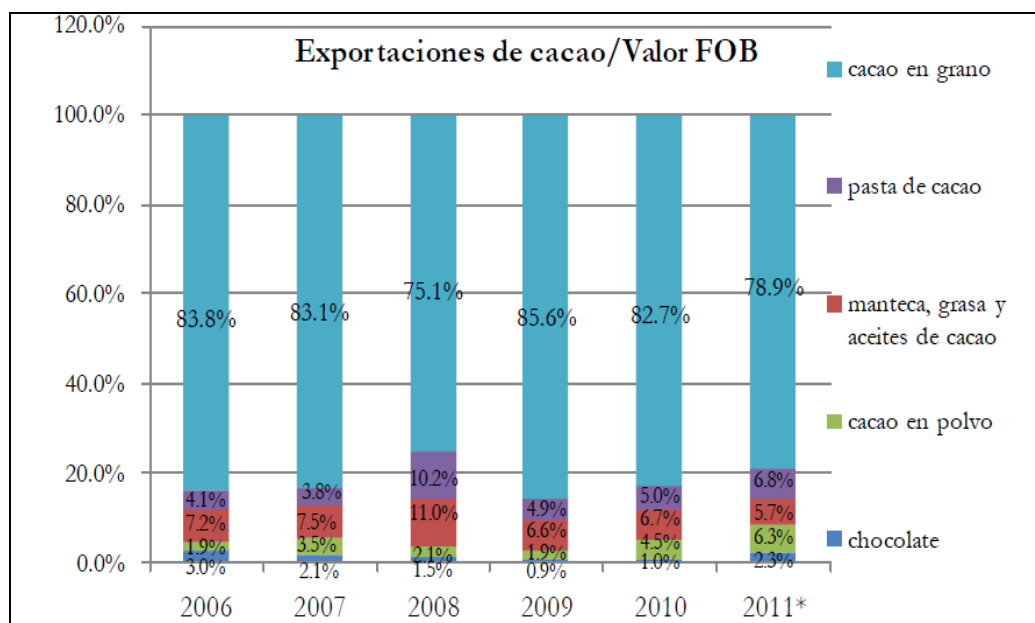
2.2.2 Volúmenes de Producción de Chocolate Fino de Aroma

En la actualidad, la producción de cacao es de 4,5 millones de toneladas métricas por año; de este total, un 4% corresponde al cacao fino de aroma y de ese 4%, Ecuador dota la mitad.

El Ecuador a pesar de tener experiencia y estar posicionado entre los países de mayor producción y exportaciones de cacao en grano con el 78%, tiene solo el 2,3% de chocolate; se puede notar que a nivel mundial los países no lo tienen posicionado como exportador de productos con valor agregado es decir chocolates o sus posibles derivados.

2.2.3 Volúmenes de Exportación de Chocolate Fino de Aroma desde el Ecuador hacia el Mundo

Figura 2: Exportaciones de cacao



*Hasta julio de 2011

Fuente: Banco Central del Ecuador. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones / PRO ECUADOR

Con relación al volumen de exportación de este sector, el cacao en grano es el principal producto exportado por Ecuador al mundo, registra una TCPA positiva durante 2006-2010, menor al valor exportado de 6.85% y una participación en el volumen exportado en el 2010 de 87.46%. Los productos que han registrado una mayor TCPA en el volumen de exportación del sector son el chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao y el cacao en polvo sin adición de azúcar u otro edulcorante con 14.5% y 14% respectivamente.

Tabla 2: Exportaciones ecuatorianas de cacao y elaborados

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CACAO Y ELABORADOS								
MILES USD								
Grupos	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	TCPA 2007-2010	Participación 2010
cacao en grano	143,288	197,283	216,511	342,648	350,199	219,417	25.03%	82.75%
manteca, grasa y aceites de cacao	12,336	17,840	31,771	26,481	28,308	15,793	23.08%	6.69%
pasta de cacao	6,961	8,997	29,377	19,784	21,302	18,783	32.26%	5.03%
cacao en polvo	3,287	8,220	5,966	7,495	18,911	17,522	54.87%	4.47%
chocolate	5,050	5,092	4,440	3,591	4,280	6,414	-4.05%	1.01%
casaca, películas y demas residuos de caca	36	50	183	332	210	134	55.64%	0.05%
Total	170,958	237,481	288,249	400,331	423,211	278,062	25.43%	100.00%
TONELADAS								
Grupos	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	TCPA 2007-2010	Participación 2010
cacao en grano	89,267	82,701	86,515	127,118	116,365	66,275	6.85%	87.46%
pasta de cacao	3,383	2,639	8,469	5,953	4,812	4,569	9.21%	3.62%
manteca, grasa y aceites de cacao	3,231	3,188	5,013	4,794	5,322	3,316	13.29%	4.00%
cacao en polvo	2,763	3,574	4,302	3,812	4,679	3,509	14.07%	3.52%
chocolate	1,092	1,628	1,590	1,628	1,878	491	14.51%	1.41%
casaca, películas y demas residuos de caca	178	148	0	0	0	400	-100.00%	0.00%
Total	99,914	93,878	105,888	143,305	133,056	78,561	7.42%	100.00%

*Hasta julio de 2011

Fuente: Banco Central del Ecuador. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones / PRO ECUADOR

En lo referente al panorama interno ecuatoriano sobre la exportación del cacao y sus derivados, se ha investigado que el valor de exportaciones para el 2010 fue de 423 millones y en 2011 la cifra incrementó a 582 millones, por lo que se concluye que la industria de procesados está aumentando gradualmente su capacidad de exportación; sin embargo, esta se concentra en ocho empresas productoras de chocolates. Revista Líderes, (2011).

Carlos Pozo, representante de la asociación Kallari que se creó en Tena y comercializa barras de chocolate desde el 2005, coincide con Rodrigo Pazmiño coordinador sectorial de cacao de ProEcuador, en que la exportación de los chocolates es fundamental para la vida de las PYMES como vía de crecimiento; para ello uno de los caminos a seguir es la participación en ferias y festivales orgánicos, una de las mejores formas de darse a conocer en nuevos mercados. Este año, la firma invertirá aproximadamente USD 7 000 en la participación de este tipo de eventos, como la feria SlowFood (Italia). Revista Líderes, (2011).

2.2.4 Pymes Exportadoras de Chocolate Fino de Aroma en el Ecuador

Las Pymes cumplen un rol clave en el desarrollo económico del país por su gran capacidad de generar empleo y la diversidad de emprendimientos en el Ecuador, actualmente las Pymes cubren el 94% del tejido productivo ecuatoriano. (MIPRO, 2012).

Según el Servicio de Rentas Internas (MIPYMES, 2012), para el año 2010 en las 24 provincias del Ecuador existieron un total de 56.291 empresas. EL 86% pertenece a pequeñas empresas y el 14% a medianas empresas; se ubican geográficamente de manera muy concentradas en las ciudades de mayor desarrollo: en Quito y Guayaquil se asientan el 59% de los establecimientos; en Azuay, El Oro y Manabí el 15%; y el 26% corresponde a las provincias restantes.

A nivel macroeconómico la gestión de Mercadeo a nivel de nuevos y amplios mercados para las Pymes del sector chocolatero resulta positivo para la balanza comercial; cuenta corriente y de pagos del Ecuador; los ingresos de la economía en general y de los agentes económicos participantes en particular; es así que para el 2010 la contribución del sector cacaotero ha sido relevante para el sector productivo, este aportó (BCE, 2012) el 12% al (PIB) Agropecuario y el 1,5% del PIB total. El sector del cacao involucra directamente a 500.000 personas, el 12% del PEA Agrícola y 4% del PEA total; es el tercer rubro agrícola después de banano y flores; se ha registrado exportaciones de USD 450'000.000 de grano y elaborados, que representan el 12% del total de las exportaciones agrícolas.

Tabla 3: Matriz de la Pymes chocolateras por sector, aroma y tipo

EMPRESA	PROVINCIA	SECTOR	AROMA	TIPO DE CUERPO
Chchukululu - Caoni Pacari - Cacaoyere	Esmeraldas	Norte y Oriente	yerbaluisa, jazmín y rosas y ligeros aromas frutales, sabores a flores con especias, nueces y almendras	Medio , baja intensidad
Chchukululu Caoni - Pacari - República del Cacao	Manabí	Norte, Occidente y sur	sabor de almendras y nueces, en ocasiones a frutas frescas, fuerte perfil floral. Notas de rosas, jazmín, azahares, yerbaluisa, bergamota y cítricos (según la hibridación)	Buen Cuerpo
Chchukululu	Los Rios	Occidente y Sur	fuerte perfil floral. Notas de rosas, jazmín, azahares, yerbaluisa, bergamota y cítricos (según la hibridación)	Cuerpo Intenso
Republica del Cacao	El Oro	Sur	ligera fragancia de flores. Notas frutales medianas (especias dulces)	Alta acidez
Cacaoyere	Pichincha	Occidente	débiles notas de flores y frutas. Fuerte aroma a maní	-
Cacaoyere	Amazonia		perfil de frutas tropicales	Carece de Buen cuerpo
Kallari	Santo Domingo de los Tsáchilas	Norte	débiles notas de flores y frutas. Fuerte aroma a maní	-

Las Pymes exportadoras de Chocolate fino de aroma se encuentran localizadas en todo el Ecuador, sin embargo la mayor concentración de las empresas apunta a la región costa

debido a las condiciones climáticas favorables que aportan al desarrollo de olores exóticos y novedosos; entre ellos podemos nombrar olores florales como Jazmín, rosas, nueces almendras, maní, frutas tropicales, entre otros. Estos factores son importantes ya que le dan un plus al cacao ecuatoriano a nivel internacional.

En la investigación se ha buscado a empresas ecuatorianas que comercialicen chocolates terminados de cacao fino de aroma y se ha encontrado un universo de 9 empresas que actualmente exportan. En la siguiente tabla se muestra las empresas ecuatorianas exportadoras.

**Tabla 4: Empresas productoras y comercializadoras de cacao fino de aroma
Ecuador 2011**

EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS CACAO FINO DE AROMA ECUADOR 2011			
N°	MARCA	NOMBRE	PAISES DESTINO DE EXPORTACIONES
1		Pacari	19 países del mundo
2		Kallari	Estados Unidos, Inglaterra, España, Italia, Alemania, Suiza, Dinamarca y, desde el 2011, también se incluye a Japón.
3		Chchukululu	EE.UU. y Londres
4		República del cacao	Estados Unidos y la Unión Europea
5		Hoja Verde	EE.UU, Chile y Holanda
8		Caoni	Alemania, Dubai, Argentina, Francia y otros lugares
9		Cacaoyere	Norteamérica, Europa, Otros Países

2.3 ARGENTINA COMO PAÍS DE DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CHOCOLATE

En Argentina se estima que se dedican a la elaboración de golosinas unas 125 empresas. (ArgentinaTradeNet). El mercado está moderadamente concentrado. La fabricación de cacao, chocolate, bombones y otros productos a base del grano de cacao, emplea alrededor de 2.200 personas. Las principales empresas se concentran en Córdoba, San Luis y Buenos Aires. No obstante, existen Pymes en otras provincias. Cabe resaltar también que existen numerosas fábricas de chocolate y productos regionales en la Patagonia y en el NOA, en algunos casos vinculadas con la industria del turismo.

2.3.1 Balanza Comercial Argentina

Tabla 5: Balanza Comercial

BALANZA COMERCIAL					
	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Total general exportaciones del sector	801.383.890	692.592.665	904.595.186	915.650.139	907.664.883
Total general importaciones del sector	196.765.873	243.446.199	325.882.104	293.680.231	378.111.663
Saldo comercial	604.618.017	449.146.466	578.713.082	621.969.908	529.553.220

Fuente: CEI

Con respecto a la balanza comercial argentina de este sector podemos notar que entre 2006 y 2010 ha sido continuamente superavitaria. Si bien en este periodo las exportaciones del sector han aumentado anualmente a una tasa promedio del 4%, mientras que las importaciones arrojaron una tasa de crecimiento promedio anual de casi el 20%, los valores exportados han superado siempre a los valores importados.

El superávit observado es muy amplio, habida cuenta de la gran diferencia existente entre los valores exportados e importados. En 2010 alcanzó casi los USD 530 millones y registró su pico máximo en el año 2009 con casi USD 622 millones. Si comparamos los años de punta de este quinquenio vemos que el saldo comercial del sector se redujo un 12% ya que al inicio de este periodo el mismo era de casi USD 605 millones.

2.3.2 Principales Exportaciones Argentinas del Sector por Posición Arancelaria

Tabla 6: Principales exportaciones argentinas del sector por posición arancelarias
EN U\$S FOB

Producto	Descripción	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Total general		801.383.890	692.592.665	904.595.186	915.650.139	907.664.883
18069000	Chocolate y preparaciones alimenticias c/cacao,ncop.	87.411.810	104.250.113	114.996.841	125.208.910	118.681.588
17049020	Bombones,caramelos,confites y pastillas s/cacao	78.004.306	80.051.870	77.523.016	76.377.466	87.747.628
17011100	Azúcar de caña,en bruto sin aromatizar ni colorear	117.693.827	41.503.583	63.465.808	153.516.860	80.639.925
17019900	Azúcar de caña o remolacha y sacarosa químicamente pura ncop.	124.652.733	68.598.137	71.427.639	150.092.097	78.948.330
19011010	(*)Leche modificada p/niños,acondicionada p/la venta por menor	11.037.681	61.673.239	154.412.481	33.904.686	61.549.985
19019090	(*)Preparaciones alimenticias a base de cereales,harina,almidón,fécula o leche,ncop.	71.249.635	44.793.445	57.322.143	34.372.367	47.865.474
21021000	Levaduras vivas	21.922.923	25.245.167	30.349.315	33.329.123	37.167.061
19011090	(*)Preparaciones p/alimentación infantil a base de cereales,fécula o leche, ncop.,acondicionadas p/la venta por menor	13.767.266	13.887.621	19.507.833	28.181.628	31.708.441
19053100	Galletas dulces c/adición de edulcorante	18.156.662	19.165.363	24.872.038	24.409.641	29.199.673
19059090	Productos de panadería,pastelería o galletería,ncop.	13.390.807	17.765.800	23.795.092	20.535.932	28.651.442
21069090	(*)Preparaciones alimenticias ncop.	17.831.632	24.949.696	38.170.398	23.528.058	26.780.045
21050010	Helados incluso c/cacao,en envases <= a 2kg.	2.622.409	4.906.544	7.862.749	3.863.564	25.930.383

Fuente: CEI

2.3.3 Exportaciones Argentinas del Sector por Destino

Tabla 7: Exportaciones argentinas del sector por destino
EN U\$S FOB

PAISES	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Total general	801.383.890	692.592.665	904.595.186	915.650.139	907.664.883
Chile	133.059.269	116.885.730	147.632.633	153.680.872	138.438.285
Brasil	116.538.395	76.250.195	84.599.234	96.575.737	138.396.565
Estados Unidos	74.732.641	51.679.907	54.524.560	54.697.465	86.660.312
Uruguay	48.382.261	58.280.375	69.206.775	67.586.993	76.974.041
Paraguay	27.833.196	31.216.339	43.456.824	38.344.720	53.115.171
México	50.161.091	48.401.300	58.629.787	41.182.262	43.700.926
Angola	33.452.315	33.150.895	52.697.867	46.980.903	43.261.087
Venezuela	12.654.075	38.891.442	139.849.409	25.068.367	42.503.162
Bolivia	41.744.068	28.474.016	27.848.144	30.454.413	36.398.624
Canadá	10.562.633	12.295.822	13.311.215	16.863.702	18.168.705
República Domi	8.008.549	13.896.260	13.020.449	14.970.035	18.089.138
Rusia	70.269.516	6.910.886	22.966.307	56.863.992	17.302.878
Perú	7.971.430	11.184.495	10.555.534	8.763.827	13.743.877
Colombia	7.434.280	7.164.110	12.632.387	10.740.108	12.323.767
India	1.023.530	1.516.212	2.160.309	27.665.378	11.886.720

Fuente: CEI

2.3.4 Análisis de las Exportaciones Argentinas del Sector

En un primer análisis, se observa que las exportaciones de estos productos se han mantenido relativamente estables durante el periodo 2006 – 2010, arrojando solo una leve caída en el año 2007 del 14%, que se compensó rápidamente en 2008 con un incremento de las ventas externas de más del 30%. En el año 2009 se registra el pico máximo de las exportaciones argentinas de este sector con más de USD 915 millones y luego en 2010 se produce un pequeño descenso de apenas el 1%. En este último año citado, las exportaciones arrojaron una cifra de más de USD 907 millones, cifra que en 2006 era levemente superior a los USD 800 millones. De esta manera, podemos observar que las ventas externas argentinas de estos productos se han incrementado en el quinquenio 2006-2010 un 13%, con un crecimiento promedio anual del 4%.

Si se consideran los principales productos exportados durante el año 2010 se pueden destacar los siguientes: en primer lugar, con la P.A. 18069000 NCM, el chocolate y preparaciones alimenticias con cacao, ncop., con exportaciones que en 2006 alcanzaron montos de USD 87,4 millones, pasando a registrar valores superiores a USD 118,6 millones en 2010, mostrando así un crecimiento del 36 % entre esos años y un crecimiento promedio anual del 8%.

En segundo lugar se encuentran los bombones, caramelos, confites y pastillas sin cacao, P.A. 17049020 NCM, de los cuales se exportaron en 2006 USD 87 millones, monto que se mantuvo relativamente estable durante este quinquenio. En 2010 las exportaciones de estos productos fueron de algo más de USD 87,7 millones con lo cual las ventas de estos productos se incrementaron un 12% en el quinquenio analizado y en promedio anual mostraron un crecimiento del 3%.

En tercer lugar se encuentran el azúcar de caña, en bruto sin aromatizar ni colorear de la partida arancelaria 17011100 MCM, producto que registró ventas en 2006 por valores de casi USD 117,7 millones, disminuyendo en 2010 a USD 80,6 millones, lo cual representó en el quinquenio una caída de alrededor del 30%.

Finalmente en cuarto lugar, el azúcar de caña o remolacha y sacarosa químicamente pura ncop., P.A. 17019900 NCM, con una caída en el periodo analizado del 37% ya que las ventas externas de estos productos pasaron de algo más de USD 124,6 millones en 2006 a casi USD 79 millones en 2010.

Los principales destinos de exportación de estos productos, durante el año 2010 fueron: Chile y Brasil con una participación del 15,25%, Estados Unidos con 9,55%, Uruguay con 8,48% y Paraguay con el 5,85%.

Estos cinco primeros países concentraron casi el 55% de las ventas externas de este sector y si agregamos los cinco siguientes en orden decreciente: México (4,81%), Angola (4,77%), Venezuela (4,68%), Bolivia (4,01%) y Canadá (2%), vemos que entre los diez primeros destinos se concentra casi el 75% de las exportaciones argentinas de los productos bajo análisis.

Más allá de los números agregados, un análisis más detallado de los principales países de destino de las exportaciones argentinas de estos productos puede brindar datos significativos.

En primer lugar, las ventas argentinas a Chile en 2010 fueron de algo más de USD 138,4 millones, mientras que en 2006 las mismas ascendían a alrededor de USD 133 millones, lo cual muestran un aumento de más del 4% año contra año. Dicho incremento representó un

crecimiento interanual promedio de aproximadamente un 3%. El pico máximo de las exportaciones argentinas a este mercado se produjo en el año 2009 con ventas por USD 153,6 millones.

En segundo lugar, podemos ver que las exportaciones argentinas a Brasil pasaron de los USD 116,5 millones en 2006, a los casi USD 138,4 millones en 2010, incrementándose así casi un 19% entre los años de punta del quinquenio, y arrojando una tasa de crecimiento promedio anual de alrededor del 8,5%.

En tercer lugar, no encontramos con el mercado estadounidense, destino donde las exportaciones argentinas de este sector se han incrementado un 16% pasando de más de USD 74,7 millones en 2006 a más de USD 86,6 millones en 2010, con un crecimiento promedio interanual de más del 8%.

Luego, se encuentra Uruguay como cuarto destino de las exportaciones de este sector, con valores de ventas que en 2006 fueron de más de USD 48,3 millones pasando a sumar en 2010 casi USD 77 millones, con lo cual, las ventas a este país se incrementaron casi un 60% entre estos años y crecieron en promedio anualmente más de un 12%.

Finalmente, las exportaciones argentinas a Paraguay aumentaron más de un 90%, pasando de más de U\$S 27,8 millones en 2006, a más de U\$S 53 millones en 2010 con un crecimiento promedio anual en el periodo bajo análisis de más del 19%.

2.3.5 Principales Importaciones del Sector

Tabla 8: Principales importaciones del sector

IMPORTACIONES ARGENTINAS EN U\$S CIF					
	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Total general del sector	196.765.873	243.446.199	325.882.104	293.680.231	378.111.663

Fuente: CEI

2.3.6 Importaciones Argentinas del Sector por Posición Arancelaria

Tabla 9: Importaciones Argentinas del Sector por Posición Arancelaria en U\$S Cif

Producto	Descripción	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Total general		196.765.873	243.446.199	325.882.104	293.680.231	378.111.663
18040000	Manteca,grasa y aceite de cacao	34.466.181	44.301.100	60.459.919	52.408.412	53.616.113
18050000	Cacao en polvo s/azucarar ni edulcorar	10.244.272	14.799.197	19.442.458	26.165.606	51.722.565
18031000	Pasta de cacao s/desgrasar	17.139.304	22.305.808	30.284.726	26.521.226	35.615.811
21069090	Preparaciones alimenticias ncop.	18.719.809	23.483.912	30.763.534	29.090.675	32.822.454
21069010	Preparaciones del tipo utilizada p/elaboración de bebidas	19.134.497	21.799.012	29.209.488	24.630.235	24.063.348
17049020	Bombones,caramelos,confites y pastillas s/cacao	7.210.383	12.457.655	17.202.213	15.373.005	17.557.155
17019900	Azúcar de caña o remolacha y sacarosa químicamente pura ncop.	19.383	32.951	8.161.334	960.457	17.281.690
18069000	Chocolate y preparaciones alimenticias c/cacao,ncop.	8.680.060	10.729.941	14.949.058	14.384.203	16.806.016
21069030	Complementos alimenticios	12.548.264	15.156.434	15.742.963	7.206.762	12.198.774
18063210	Chocolate en bloques,tabletas o barras,s/rellenar	9.800.260	9.696.868	16.263.992	9.674.628	11.831.314
19041000	Productos a base de cereales,inflados o tostados	4.825.792	6.143.491	7.798.033	8.634.626	11.148.275
17041000	Goma de mascar,incluso recubierta de azúcar	7.350.016	6.304.524	7.410.325	7.967.427	8.576.538
18032000	Pasta de cacao desgrasada	2.510.056	2.647.401	3.789.110	5.905.004	7.610.630
21021000	Levaduras vivas	4.944.089	6.600.687	6.597.870	5.996.240	7.040.138
17029000	Otros azúcares ncop.,incluido el azúcar invertido	1.987.146	2.742.807	3.769.924	4.894.101	6.769.099
21069050	Chicles y otras gomas de mascar,s/azúcar	781.995	586.306	1.918.288	8.360.868	6.324.509

Producto	Descripción	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
19053100	Galletas dulces c/adición de edulcorante	3.121.967	1.980.486	3.425.172	3.819.136	6.252.375
21061000	Concentrados de proteínas y sustancias proteicas texturadas	2.750.025	3.028.278	3.805.788	4.389.409	5.336.861
18062000	Preparaciones de cacao ncop., en envases > a 2 kg.	1.099.698	1.104.576	2.171.037	1.610.609	4.608.817
19053200	Barquillos, obleas incluso rellenos y waffles	2.128.694	2.311.843	2.870.961	5.002.117	4.166.133
18063110	Chocolate en bloques, tabletas o barras, rellenos	1.068.213	1.873.376	2.511.865	2.571.568	4.000.100
19011010	(*)Leche modificada p/niños, acondicionada p/la venta por menor	4.104.944	4.440.019	3.645.589	2.339.545	3.416.022
21041011	Preparaciones p/sopas, potajes o caldo, en envases <= a 1kg.	1.964.015	2.111.851	2.692.075	3.039.690	3.278.197
21022000	Levaduras muertas, otros microorganismos monocelulares muertos	575.322	581.476	1.049.024	1.432.978	2.680.602
17049010	Chocolate blanco	915.208	1.585.264	1.753.873	1.455.485	1.994.923
19019090	Preparaciones alimenticias a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche, ncop.	583.586	922.722	921.365	1.433.830	1.904.627
19059090	Productos de panadería, pastelería o galletería, ncop.	2.608.881	1.208.500	1.698.723	2.287.255	1.707.067
19021900	Pastas alimenticias excluidas c/huevo, s/cocer ni rellenar	1.415.897	2.419.323	2.992.871	2.444.068	1.670.909
17049090	Otros artículos de confitería s/cacao ncop.	863.110	1.687.600	1.419.974	1.196.929	1.549.985
19042000	Preparaciones alimenticias c/copos de cereales s/tostar o c/mezcla de cereales s/tostar c/tostados o inflados	1.388.541	1.416.179	1.568.967	1.087.631	1.449.567
18010000	Cacao en grano	435.134	581.746	1.040.164	1.203.904	1.380.030
17021100	Lactosa y jarabe de lactosa c/contenido >= a 99%, expresado en lactosa anhidra	826.619	1.295.104	1.400.132	956.770	1.372.486

Fuente: CEI

2.3.7 Importaciones Argentinas del Sector por Origen

Tabla 10: Importaciones Argentinas del Sector por Origen

País	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Total general	196.765.873	243.446.199	325.882.104	293.680.231	378.111.663
Brasil	111.459.472	133.257.155	184.072.611	157.111.361	213.796.614
Estados Unidos	16.210.442	19.287.019	23.430.630	15.464.228	21.516.184
Chile	7.452.413	8.683.070	13.466.242	19.160.747	17.044.215
México	1.735.451	3.339.949	5.138.879	9.351.730	13.589.251
ZF Colonia (Ur	2.447.643	2.476.098	3.443.093	5.111.735	11.175.223
Ecuador	2.420.423	3.120.822	7.583.531	10.059.727	10.514.301
Países Bajos	6.443.687	7.849.575	10.058.392	10.852.455	9.628.529
España	2.055.869	4.520.111	3.718.187	4.809.903	9.042.962
China	1.697.039	3.719.916	5.550.886	6.309.977	8.914.082
Italia	5.696.637	7.810.118	9.183.824	8.488.682	8.897.798
ZF Manaos (Bra	15.871.735	16.794.724	17.803.395	12.688.508	7.731.369
Alemania, Rep.	2.831.182	5.236.655	8.783.706	5.030.139	6.619.710

Fuente: CEI

2.3.8 Principales Importaciones Argentinas del Sector por Origen

Tabla 11: Principales Importaciones Argentinas del Sector por Origen

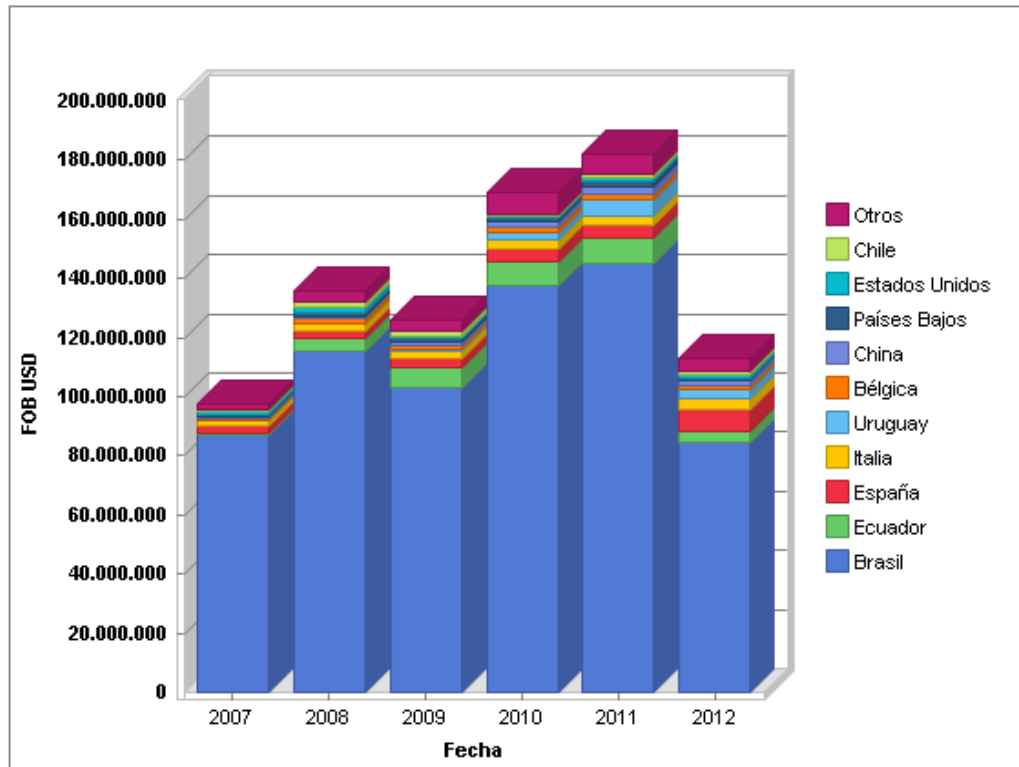
País	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Colombia	1.638.763	2.327.846	2.317.792	4.332.967	6.434.578
Uruguay	2.346.658	2.847.081	3.002.464	2.442.298	4.264.481
Malasia	110.060	1.141.495	2.240.990	1.467.107	3.603.403
Francia	3.861.362	4.355.364	3.453.742	3.288.849	3.512.976
Paraguay	2.430.851	2.632.279	2.764.026	2.933.482	3.143.940
Dinamarca	1.060.950	2.642.244	3.093.787	1.549.592	2.574.046
Suiza	934.474	1.421.710	2.344.410	1.706.543	1.943.287
Reino Unido	1.407.380	1.895.400	2.472.414	1.442.343	1.850.183
Indonesia	166.265	886.063	776.571	1.010.435	1.821.290
Canadá	1.015.082	1.311.431	2.447.248	1.141.998	1.551.126
Bélgica	1.976.420	1.173.644	2.427.395	809.427	1.102.219
Polonia	174.993	688.565	1.000.845	1.031.907	916.440
Corea Repúblic	1.361.673	290.334	992.336	1.579.969	913.176
Nueva Zelanda	609.601	1.025.077	753.933	1.000.195	835.045
Bolivia	125	412.241	400.563	114.529	589.644
Perú	127.230	28.707	1.371	127.611	585.651
Turquia	120.041	91.284	313.823	139.215	552.466
Australia	128.951	395.992	359.381	527.026	484.793
Ghana	110		348.265	211.128	349.368
Guatemala	117		192	76.412	293.598
Costa Rica	436		151	217.226	287.224
Hungría			45.465	238.193	284.936
Israel	112.865	255.061	225.079	201.942	247.258
Austria	26.076	62.445	149.214	21.324	186.892
Tailandia	53.466	31.889	3.953	242.956	185.062
Argentina	111.312	105.456	452.306	283.771	181.030
Finlandia	29.286	39.339	91.058	129.775	141.096
Taiwan Provinc	44.185	66.978	61.917	62.947	136.855
Suecia	47.614	81.009	125.422	70.114	110.296
Filipinas	8.964	106.019	63		76.771
Estonia	87.068	30.178	3.645	1.300	67.730
Japón	65.857	318.442	68.392	81.822	65.043
SudÁfrica	21.828	101.674	170.760	163.279	62.343
Indeterminado	92.412	211.268	132.530	105.478	57.189

Fuente: CEI

2.3.9 Volúmenes de Importación de Chocolate Fino de Aroma en Argentina

Figura 3: Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Argentina en 2011

Gráfico - Argentina - Importaciones - Evolución
NCE: Cacao y sus preparaciones - Anual FOB USD



Producto: 180631 los demás chocolates, en bloques, en tabletas o en barras, rellenos.

Fuente: NCA Cacao y sus preparaciones

Tabla 12: Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Argentina en 2011

Tabla - Argentina - Importaciones - Evolución NCE: Cacao y sus preparaciones - Anual FOB USD						
Países de procedencia	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Argentina Importaciones						
Brasil	86.770.257	115.376.543	103.298.979	137.805.471	144.821.494	84.591.543
Ecuador	793.554	4.314.883	6.477.296	7.570.703	9.000.567	3.547.998
España	2.654.345	2.639.134	3.188.018	4.798.965	3.980.018	7.448.740
Italia	1.528.714	2.188.821	2.288.853	2.637.625	3.138.348	3.737.091
Uruguay	242.091	453.978	817.751	2.789.197	5.418.879	3.255.412
Bélgica	753.419	1.476.266	1.447.946	1.515.816	2.163.775	1.387.560
China	317.732	691.853	1.055.443	2.109.498	2.544.298	1.420.868
Países Bajos	754.155	1.411.633	988.223	1.087.364	1.976.978	1.028.570
Estados Unidos	1.262.915	1.884.639	981.896	900.494	1.037.999	1.003.647
Chile	506.319	1.355.581	1.559.130	819.366	1.514.660	1.006.511
Otros	2.144.386	4.285.090	3.925.530	7.092.260	6.583.730	4.643.696
Subtotal	97.727.887	136.078.421	126.029.066	169.126.759	182.180.745	113.071.635
Total	97.727.887	136.078.421	126.029.066	169.126.759	182.180.745	113.071.635

Fuente: NCA Cacao y sus preparaciones

Argentina en los últimos años ha realizado importaciones de cacao y sus preparaciones con altos volúmenes de compra a Brasil con 84591543; sin embargo, el segundo país a quien importa es Ecuador; esto nos indica que la demanda existe pero la participación de mercado del Ecuador es pequeña y se deberían implantar estrategias de comercialización del chocolate procesado a este país para incrementar la cuota de mercado, tomando en cuenta que Argentina es un país que logísticamente se encuentra cercano al Ecuador, comparten el mismo idioma, lo cual representa una ventaja importante para acceder a este mercado.

2.3.10 Países Exportadores de Chocolate con Valor Agregado a Argentina Partida 180631

Tabla 13: Lista de los Países Exportadores para Cacao y sus Preparaciones en 2011

Exportadores	Indicadores comerciales				
	Valor exportada en 2011 (miles de USD)	Saldo comercial 2011 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2011 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Mundo	44.179.966	174.756	11	13	100
Países Bajos (Holanda)	5.188.407	572.025	9	3	11,7
Alemania	4.875.621	293.671	11	15	11
Côte d'Ivoire (Costa de Marfil)	4.158.530	4.152.851	17	9	9,4
Ghana	3.468.350	3.445.134	20	36	7,9
Bélgica	2.994.116	953.775	3	12	6,8
Francia	2.353.762	-965.431	6	16	5,3
Estados Unidos de América	1.591.796	-3.215.255	11	15	3,6
Italia	1.560.549	305.736	5	16	3,5
Malasia	1.377.751	79.316	16	6	3,1
Indonesia	1.345.278	1.169.771		-18	3

Fuente: Trade Map

Actualmente el indicador de producción de cacao en el Ecuador a nivel mundial los sitúa en séptimo lugar, con el 4,5% de la producción mundial. Sin embargo en el subsector del cacao fino de aroma el Ecuador representa el 62%, es decir las dos terceras partes de lo que se produce a nivel mundial, lo cual es una ventaja para el país, ya que se cuenta con materia prima de calidad para la producción de procesados como los chocolates y derivados.

2.3.11 Análisis de las Importaciones Argentinas del Sector

En cuanto a las importaciones de productos de confitería, han mostrado un crecimiento sostenido durante el quinquenio 2006-2010 del orden del 92%, en una comparación punta contra punta, habiendo pasado de importarse por un valor de USD 196,7 millones a comienzos del período a hacerlo por USD 378,1 millones en 2010. Este crecimiento en las

importaciones sólo fue interrumpido en el año 2009 con una caída del 10% que se compensó rápidamente en 2010 con un incremento de casi el 30%.

Vemos así que las compras externas de diversos productos han crecido de manera notable. En el año 2010, los tres principales productos importados en cuanto a sus valores absolutos fueron: en primer lugar, la manteca, grasa y aceite de cacao, comprendidos en la posición 18040000 N.C.M. que han crecido un 56%, al pasar de valores de importaciones por más de U\$S 34,4 millones en 2006 a USD 53,6 millones en 2010. En segundo lugar, se destaca el crecimiento de las importaciones de cacao en polvo sin azucarar ni edulcorar – P.A. 18050000 N.C.M. –, que de USD 10,2 millones a comienzos del período llegaron a superar los USD 51,7 millones luego de cinco años, incrementándose, de esta manera, más de un 400% y creciendo en un promedio anual de más del 50%. Lo mismo puede decirse, en tercer lugar, de la pasta de cacao sin desgrasar – P.A. 18031000 N.C.M. –, con un incremento en el quinquenio del 108% ya que, al inicio de este período, las importaciones de este producto eran de USD 17,1 millones y pasaron a superar los USD 35,6 millones en 2010. Estas importaciones tuvieron un crecimiento promedio anual del 22%.

Esto se debe a que como Argentina no reúne las condiciones agroecológicas que permiten el cultivo de cacao, debe importar los ingredientes necesarios para la elaboración de chocolate y diversas preparaciones alimenticias con cacao que son los principales productos exportados por nuestro país, en cuanto a valores absolutos durante los cinco años del período analizado.

En cuanto a la procedencia de las importaciones argentinas del sector, los cinco principales proveedores en 2010 fueron los siguientes: Brasil (56,54%), Estados Unidos (5,69%), Chile (4,51%), México (3,59%) y ZF Colonia Uruguay (2,96%). Como puede observarse, estos cinco países representaron más del 73% del total las compras externas argentinas durante el año 2010.

Haciendo un análisis más detenido y detallado de los principales proveedores del sector, se desprenden algunos datos significativos:

Entre los proveedores de la Argentina se destaca Brasil cuyas ventas, en el período 2006 - 2010, han mostrado un aumento de casi el 92%, pasando de USD 111,4 millones en 2006 a

USD 213,7 millones en 2010, y transformándose en el principal proveedor del sector a nuestro país con un crecimiento promedio anual de sus ventas de casi el 20%. En segundo lugar, se encuentra Estados Unidos, mercado desde el cual en el año 2006 se importaron productos de este sector que sumaron un total de USD 16,2 millones, cifra que se incrementó en 2010 a USD 21,5 millones, lo que significó un aumento en este periodo de casi el 33 % con un crecimiento promedio anual de más del 11%. En tercer lugar, vemos que las compras argentinas de estos productos a Chile en el 2010 sumaron un total de USD 17 millones, lo que significó un incremento de casi un 129% con relación a las compras del año 2006 que arrojaban cifras de solo USD 7,4 millones. Luego nos encontramos con México como cuarto origen de las importaciones argentinas del sector, país desde el cual se registraron compras durante el año 2006 que ascendieron a un total de USD 1,7 millones, mientras que en 2010 las mismas llegaron a un total de USD 13,5 millones, experimentando de esta manera un importante incremento de más del 683% así como un crecimiento en promedio anual del 68% en el período analizado. Finalmente, se observa que las ventas procedentes de la Zona Franca de Colonia Uruguay al Argentina pasó de USD 2,4 millones en 2006 a USD 11,1 millones en 2010 mostrando también un aumento significativo en este quinquenio de más del 356% con un crecimiento promedio anual de casi el 52%.

2.3.12 Características del Mercado en Argentina

Diversas fuentes privadas indican que el 85% de las confituras azucaradas se comercializan a través de kioscos y minimercados, el 10% en comercios tradicionales y un 5% por medio de supermercados y autoservicios.

Tanto las empresas líderes como los puntos de venta minoristas, utilizan canales comerciales indirectos; es decir, operan por medio de mayoristas y distribuidores, aunque el acceso de las empresas productoras a supermercados e hipermercados se realiza en forma directa.

Actualmente, las firmas utilizan activamente autoservicios, supermercados e hipermercados para realizar promociones y venta de varias unidades.

En cuanto a las estrategias de venta, existe poca capacidad de diferenciación a través de los precios; en cambio, se utilizan acciones promocionales y de publicidad en medios específicos. De esa manera, pueden segmentar a los consumidores en niños, adolescentes y adultos con el fin de lograr mayor efectividad publicitaria.

El segmento infantil es el principal comprador de novedades, por lo que las firmas los toman como objetivo de lanzamientos periódicos. Para ello realizan estudios para determinar cuáles son las preferencias de la demanda, entre ellos se encuentran las licencias (estrenos de películas, dibujos animados, programas de televisión), que otorgan renovación permanente.

Con estas estrategias, las empresas procuran mantener el producto constantemente en la mente de las personas, puesto que en esta categoría de productos la decisión de compra se toma en segundos, impulsada por la tentación y el deseo de gratificación.

2.3.13 Empresas Importadoras de Chocolate Fino de Aroma en Argentina

En cuanto con los importadores argentinos, se cuenta con un universo de 117 empresas en Argentina.

Tabla 14: Empresas importadoras argentinas

EMPRESAS IMPORTADORAS ARGENTINAS					
N°	NOMBRE	N°	NOMBRE	N°	NOMBRE
1	Gala gourmet s a	40	Georgalos hermanos S.A.I.C.A.	79	Comestibles verbano /geter S.A.
2	Kakaosrl	41	Ghergo S.A.	80	Condiment
3	Apisco S.A	42	Golosinas orfei S.A.	81	Corpor. Gral. de alimentos S.A.
4	Axis logística S.A	43	Guialemar SRL	82	Deconti S.A.
5	Chialvo SRL	44	Inc S.A	83	Disco de oro
6	Dona Jimena argentina S.A	45	Interbaires S.A.	84	Distrib. Malcbrians. R.l.
7	Suplemento proteico S.A.	46	Jumbo retail argentina (cencosud S.A.)	85	Distribuidora Atenas
8	Tuttoital S.R.L	47	Kellogg argentina S.A.	86	Distribuidora Atilio rubillo
9	Golosinas orfei S.A	48	Kraft Foods Argentina S.A.	87	Distribuidora blanca luna S.A.
10	Arcor S.A.I.C	49	La dalmacia importation	88	Distribuidora cuyana
11	Argensun S.A.	50	London supply s.a.c.i.f.i.	89	Distribuidora olivera
12	Dulmes S.A.	51	Molinos rio de la plata S.A	90	Distribuidora visión S.A.
13	Ferrero argentina S.A.	52	Nestlé argentina S.A.	91	Distribuidores panificados
14	Golosinas Orfei S.A.	53	Oligra S.A	92	Divans.r.l
15	Inc S.A	54	Productos el gordito	93	Dos santos pereira y cia
16	interbaires S.A.	55	Productos lipo S.A	94	El iberico
17	Jumbo Retail Argentina	56	puratos s.a. argentina	95	Establec. "La Napoli"
18	Kraft foods Argentina S.A.	57	R.Y.L.S.A	96	Farm frites
19	La Dalmacia	58	Raz y compañía S.A.	97	Frigorificocostanzo S.A.
20	London supply S.A.C.I.F.I	59	SegafredoZanetti argentina S.A.	98	Frigorifico la pompeya
21	R.Y.H.L S.A	60	Seis erre alimentos S.A.	99	Granja tres arroyos
22	SegafredoZanetti Argentina S.A	61	Sweet S.A.	100	Helados bonn S.A.
23	Sweet S.A.	62	Transichocs.a	101	Jafers.r.l.
24	Chocolates la casa argentina S.A.	63	Unilever de argentina S.A.	102	Los 5 hispanos S.A.
25	Chocolates industriales	64	Ilcavallino	103	Mc cain argentina S.A.
26	Doña Jimena argentina S.A.	65	Helio dardo Morgado	104	Parmalat argentina S.A.
27	Sweet S.A	66	Melar s.a.	105	Petitfours
28	Apisco S.A	67	Lucacens.r.l..	106	Quickfood
29	Guialemar SRL	68	Chocolates colonial	107	Regente S.A.
30	AndresLagomarsino e hijos s.a.	69	Acquafood	108	Swift-armour S.A.
31	Anytradeint. Tradeservice	70	Adami alimenticia	109	Walt mart argentina S.A.
32	Aromitalia S.A.	71	Agroindustria doina	110	Valenti especialidades S.A.
33	Cadbury Stani Adams S.A.	72	Alimentos alco	111	Swift armour argentina S.A.
34	Calsa - Compa & ntilde; ia argentina de levaduras	73	Autoserv. Mayorista vital	112	Supermercados norte S.A.
35	Caviwa	74	Bavosisa	113	Silos s.r.l.
36	Coto Centro integral de Comercializacion S.A.	75	Cabras argentinas	114	Mirabras argentina S.A.
37	Dulmes S.A.	76	Carrefour	115	Micropack/lucio di santo
38	Fabbri Argentina SRL	77	Cerial s. R. L.	116	Mirabras argentina S.A.
39	Ferrero argentina S.A.	78	Clamor de r. Magnani e hijos	117	Maycar S.A. (vital mayorista)

3 PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DE EXPORTACIÓN PARA PYMES DE CHOCOLATE FINO DE AROMA

Conforme al análisis bibliográfico realizado en el Capítulo 1 de esta investigación, se ha realizado la construcción de un Modelo Teórico de Gestión de Comercialización Externa, el cual se describe a continuación:

Fase 1: Definición de las razones de exportar

Fase 2 Selección preliminar de mercado de exportación

Fase 3: Análisis de los mercados y selección definitiva

Fase 4: Definición de la estrategia de exportación

Fase 5: Definición de los objetivos de exportación

Fase 6: Mezcla de marketing de exportaciones

Fase 7: Control de la gestión de mercado de exportación

3.1 FASE 1: DEFINICIÓN DE LAS RAZONES DE EXPORTAR

La exportación es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa; requiere dedicación, entusiasmo y prepararse para llegar a ser un exportador exitoso. Para realizar este proceso, es necesario tener claras las razones por las cuales se desea internacionalizar y buscar mercados externos.

En una de las publicaciones de FEDEXPORT se muestran las diversas razones (factores macro y microeconómicas) que explican por qué las exportaciones son siempre positivas, entre estas tenemos:

- Diversificar riesgos frente a la inestabilidad del mercado interno;
- Aprovechar mejor las instalaciones existentes y el nivel de producción con menores costos unitarios.

- Crecer y consolidar la empresa si el mercado interno es extremadamente competitivo.
- Obtener precios más rentables debido a la mayor apreciación del producto y de ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta.
- Alargar el ciclo de vida del producto.
- Mejorar la programación de la producción.
- Equilibrarse respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno.
- Mejoran la imagen en relación con proveedores, bancos y clientes.
- Generar recursos que se requieren para mantener o desarrollar operaciones externas, especialmente para la adquisición de materias primas, bienes de capital o tecnología.
- Participar e integrarse en una economía globalizada de mercado.
- Diversificar productos y mercados para hacerle frente a la fuerte y creciente competencia mundial.
- Aumento de competitividad mediante la adquisición de tecnología.
- Realización de alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras.
- Disminución del riesgo de depender de un solo mercado.
- Aprovechar las ventajas que traen consigo tanto los acuerdos comerciales suscritos por el país, como las preferencias arancelarias otorgadas al país.

Para la evaluación de las razones que la empresa tiene para exportar se cuenta con el análisis DAFO (Learned, Christensen, Andrews y Guth, 1965 en Carrillo y Serra, p.49) el

cual consiste en una representación sintética y resumida de la situación de una empresa ante los mercados internacionales atendiendo aspectos tanto internos, como relativos a su entorno.

Tabla 15

	Negativo	Positivo
Interno	Debilidades	Fortalezas
Externo	Amenazas	Oportunidades

Fuente: http://www.emprenemjunts.es/descargas/330_descarga.pdf

En función de este grafico la empresa podrá visualizar si está preparada para realizar una actividad activa y planificada de exportación, o caso contrario de cuáles son los mecanismos correctivos que debe aplicar para estar en disposición; esta actividad ayuda a la empresa a confeccionar líneas maestras del plan estratégico de la empresa ante la internacionalización.

La técnica para explotar el DAFO en el sentido propuesto pasa por actuar ante cada variable de una manera distinta

Tabla 16

Factor	Acción
Debilidades	Corregir
Amenazas	Afrontar
Fortalezas	Mantener
Oportunidades	Aprovechar

Fuente: http://www.emprenemjunts.es/descargas/330_descarga.pdf

Desde un punto de vista estratégico podemos hablar para cada variable de:

Tabla 17

Generación de estrategias	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	Estrategias reactivas	Estrategias defensivas
Oportunidades	Estrategias ofensivas	Estrategias adaptativas

Fuente: http://www.emprenemjunts.es/descargas/330_descarga.pdf

Un buen análisis DAFO nos dará las claves para elaborar posteriormente nuestra estrategia de actuación en los mercados internacionales.

Además del análisis DAFO, también se recomienda tomar en cuenta la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, imprescindible a la hora de embarcarnos en un proceso de internacionalización.

Figura 4: Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 1998

A más de la matriz anteriormente expuesta se deberá tener en cuenta que la organización no existe ni podrá existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que la rodea; así que el análisis externo le permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto pueda presentarse en una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- a) Estableciendo los principales acontecimientos que podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país
- Sistema de gobierno
- Relaciones Internacionales
- Restricción a la relación de exportación
- Interés de las instituciones públicas

b) De carácter legal

1.- Tendencias Fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios
- Forma de pago de impuestos
- Impuestos sobre utilidades

2.- Legislación

- Laboral
- Mantenimiento del entorno
- Descentralización de empresas en zonas urbanas

3.- Económicas

- Deuda Pública
- Nivel de salarios
- Nivel de precios
- Inversión extranjera

De carácter social

- Crecimiento y distribución demográfica
- Empleo y desempleo
- Sistema de salubridad e Higiene

De carácter Tecnológico

- Rapidez de los avances tecnológicos
- Cambios de los sistemas

3.2 FASE 2: SELECCIÓN PRELIMINAR DE MERCADO DE EXPORTACIÓN

En la teoría de Kynnear y Tailor (2000), quienes definen a la investigación de mercados como “El enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo”.

Para hacer este análisis, Phillip Kotler en su libro Dirección de Mercadotecnia, el primer paso es estimar las ventas totales de la industria en cada mercado. Esta tarea solicita el uso de datos publicados y de los datos primarios recolectados por la empresa, seguidamente el pronóstico de potencial y riesgo futuro del mercado; asimismo, necesita pronosticar las ventas futuras de la empresa, lo que representa una tarea difícil. Es necesario predecir los desarrollos económicos y políticos y su impacto sobre las ventas de la industria (Kotler, 2001).

Pronóstico del potencial de ventas: Estimar las ventas de la empresa requiere diagnosticar su probable participación en el mercado con base en la ventaja competitiva, otra tarea difícil.

Pronóstico de costos y utilidades: Los costos dependerán de la estrategia de entrada que contemple la empresa. Si exporta y concede licencias, los costos se especificarán en los contratos. Si establece instalaciones de producto en el país, la estimación de costos deberá comprender las condiciones locales de trabajo, los impuestos, las prácticas comerciales, etc. La empresa resta los costos estimados de las ventas estimadas para derivar las utilidades para cada año del horizonte de planeación.

Estimado del nivel de rendimientos sobre inversión: El flujo pronosticado de ingresos deberá relacionarse con el flujo de inversiones para derivar la tasa implícita de rendimiento. Ésta deberá ser lo bastante alta para cubrirle rendimiento objetivo de la empresa sobre su inversión y el riesgo de comercialización de ese país.

Evaluación de un riesgo de país: diariamente se encuentran reportes de la crisis económica, política y social; que aqueja ya no sólo a los países del tercer mundo, sino a los considerados como las grandes potencias que dictan los destinos de la “aldea global”. Estas circunstancias hacen que los mercados se “congelan” y que los procesos económicos se detengan o se rompan. Dado lo anterior, cuando una empresa decide incursionar en un nuevo mercado debe establecer como tarea ineludible, el riesgo-país.

Hay dos clases de riesgo país, a saber:

La protección de activos o el riesgo de recuperación de la inversión: éste se da por las acciones directas tomadas por los gobiernos o personas en cuanto a expropiaciones, destrucción o limitación de transferencia de los recursos invertidos (como ejemplo podríamos mencionar el caso Cemex en Venezuela).

La rentabilidad operacional o riesgo de flujo de efectivo: que se da a raíz de los problemas económicos en cada país (depreciación de la divisa, huelgas, violencia socio-política o por narcotráfico, etc.).

Ya sea uno, otro o los dos al mismo tiempo, ha generado la necesidad de contar con servicios especializados que califican el riesgo país como una información básica en la toma de decisiones de las empresas que esperan realizar negocios internacionales.

Para fundamentar el proceso de selección y posible ampliación de mercados y socios, se va a utilizar en este trabajo la matriz de selección denominada de "atractivo del mercado/fuerza competidora". (Madrid y Cerviño, 2006). Dicha matriz recoge en su eje de ordenadas un índice ponderado que refleja en forma de puntuación, el interés que los diversos mercados pueden tener para el país que se analiza. Para confeccionar el índice de "atractivo del mercado" se consideran los siguientes 5 subgrupos, integrados por una o más variables, que suman en total 1. Cada uno de estos subgrupos contribuye con la ponderación que se cita entre paréntesis al resultado final del atractivo del mercado.

Como se comprueba por las dimensiones que se consideran, el atractivo del mercado pretende cuantificar lo relevante que puede ser el país en cuestión para las empresas del país que se está analizando; combinando para ello algunos aspectos económicos cruciales, como el tamaño, el dinamismo, la estabilidad, con aspectos institucionales que miden la libertad empresarial y de comercio y el clima transparencia para los negocios.

Tabla 18: Indicadores empleados para la selección de mercados

GRUPO	SUBGRUPO (ponderación)	INDICADORES
Atractivo de Mercado	Tamaño de mercado (0,25)	Producto Interno Bruto per cápita del país
		Cuota del país en las importaciones mundiales
	Crecimiento de mercado (0,25)	Evolución reciente del PIB del país
		Evolución de la cuota del país en las imp. Mundiales
	Factores económicos (0,20)	Inflación del país
		Crecimiento esperado
	Riesgos comerciales y políticos (0,20)	Índice de libertad del negocio
		Índice de corrupción
	Otros factores (0,1)	Distancia geográfica al Ecuador
		Pertenencia del país a la OMC
		Índice de libertad comercial
Fuerza Competidora	Posición Ecuatoriana (0,45)	Cuota del Ecuador en las importaciones del país
		Evolución de la cuota ecuatoriana en las imp. del país
	Contribución a exportaciones(0,225)	Porcentaje de las exp. del Ecuador dirigidas al país
	Dinamismo exportador (0,225)	Evolución de las exp. argentinas dirigidas al país
	Otros factores (0,1)	Existencia del español como idioma oficial

Por su parte, el eje de abscisas mide la fuerza competidora del país que se analiza en los diversos mercados en los que operan sus empresas. Como en el indicador de atractivo del mercado, también aquí los valores se normalizan a un máximo de cinco puntos. Igualmente, se trata de un indicador compuesto en el que se ponderan diversas dimensiones de la actividad empresarial (tabla 18) que recogen la cuota de mercado y su evolución, el número de productos vendidos y otras dimensiones económicas con las ponderaciones que se citan entre paréntesis.

La combinación del atractivo del mercado y de la fuerza competidora da lugar a diversas situaciones con interés económico, tal como se reflejan en la siguiente matriz. Teniendo en cuenta que de los datos empíricos, el valor máximo se sitúa en 4; se ha considerado el valor 2 como la frontera para distinguir si la cifra es "alta" o "baja", dando lugar con ello a las cuatro situaciones a las que se ha aludido.

Tabla 19: Matriz de Selección de Mercados

Cuadrante 1 Atractivo de mercado > 2 Fuerza competidora < 2	Cuadrante 2 Atractivo de mercado > 2 Fuerza competidora > 2
Cuadrante 3 Atractivo de mercado < 2 Fuerza competidora < 2	Cuadrante 4 Atractivo de mercado < 2 Fuerza competidora > 2

A la hora de las aproximaciones empíricas hay que tener en cuenta que los PRM, que es el colectivo objeto de nuestro estudio, son más de noventa según la clasificación del Banco Mundial. Este número, ya de por sí excesivo para poder ser estudiado en detalle, se complica por la gran variedad de características, sean geográficas, culturales, humanas o económicas de los países que lo integran. Por tanto, es aconsejable para poder profundizar en los aspectos que se consideren oportunos, acotar la dimensión de este amplio grupo.

Para ello se ha optado en una primera aproximación, seleccionar una veintena de los PRM, que sin pretender tener representatividad estadística en el sentido riguroso del término (condición casi imposible de conseguir), sí refleje algunas propiedades importantes del colectivo: distribución por los diversos continentes, variedad de tamaños, diversidad de condiciones geográficas y económicas, dentro de cierta relevancia en su categoría. A esta lista, que se recoge en la siguiente tabla 19, se le ha aplicado el análisis de la matriz de selección de mercados.

3.3 FASE 3: ANÁLISIS DE LOS MERCADOS Y SELECCIÓN DEFINITIVA, MODO DE ENTRADA

Según Rafael Muñoz González autor del libro Marketing del siglo XXI, quien habla sobre su perspectiva sobre el análisis de los mercados y concluye que: Para que el ingreso en un nuevo mercado sea de interés para la empresa, es importante considerar los costes que dicha acción va a representar, no sólo a corto sino también a medio plazo. (Muñoz, 2010). Es evidente que antes de iniciar una política de penetración comercial, es necesario encontrar un método para seleccionar los mercados que permitan minimizar los costes citados. La identificación de los mercados con dichas características pasa por tres etapas diferentes:

A) Selección del mercado con mayor potencial.

Las empresas que deciden salir al mercado exterior se encuentran desde un punto de vista teórico, frente a 180 posibilidades diferentes que es el número de países que conforman la economía mundial. El primer problema sobre el que tiene que reflexionar la empresa, es decidir cuáles de estos mercados cumplen unas mínimas exigencias y tienen la demanda suficiente como para considerarlos interesantes para iniciar una investigación más profunda.

En principio se deben analizar:

Experiencias seguidas por otras empresas del mismo país.

Estudios de las principales ratios económicas: renta per cápita, PNB, desempleo, etc.

Método de los factores clave: política, economía, estabilidad, cultura, etc.

B) Auditoría del mercado en gabinete

Al final de la primera etapa se habrán seleccionado los mercados que ofrecen mejores posibilidades para vender los productos de la empresa. Es difícil determinar el número exacto de mercados sobre los que iniciar esta segunda etapa, pues depende esencialmente del tipo de productos que la empresa desee vender y el peso que ésta quiera dar a los mercados exteriores dentro de su propia estrategia de desarrollo.

En cualquier caso y con independencia del número de mercados a estudiar, habrá que efectuar un análisis profundo de la documentación disponible. Las informaciones que pueden obtenerse son muchísimas y deberán ser evaluadas. Posteriormente esta segunda fase sirve por tanto, para hacer una última selección de los mercados y además para preparar el terreno para el próximo análisis, en el caso de que se decida seguir con la investigación.

La información más importante en esta segunda etapa es:

La situación política, social y económica.

La evolución de las variables macro y microeconómicas más importantes.

Las relaciones y acuerdos establecidos con los países en estudio.

Tenemos la web de la empresa acondicionada para estar en el mercado internacional.

C) Auditoría del mercado «sobre el terreno»

En la primera etapa se seleccionaron aquellos mercados que ofrecían mayores oportunidades; en la segunda se ha hecho el análisis de gabinete del que ha resultado un panorama general de la capacidad de absorción de determinados mercados y se ha decidido cuáles de ellos serán objeto de una última inversión en investigación.

Para profundizar en esta fase, se hace necesario dar un salto en la calidad de la investigación. Es fundamental enviar directamente al mercado exterior a personas que conozcan el producto, que hayan participado en las fases anteriores y que tengan posibilidades de realizar un estudio de mercado a través de la observación directa de lo que piden los compradores; pues en esta fase debe completarse el proceso de investigación, recogiendo in situ información sobre:

El trinomio producto/mercado/segmento.

Se debe comenzar este punto definiendo el producto que se va a exportar, el mercado en el que se va a introducir y el segmento del mercado al que se va a dirigir. Para que se puedan definir estos tres elementos es preciso contestar a las siguientes preguntas:

¿Para qué servirá nuestro producto? El uso que se hace de un producto puede variar de un mercado a otro. Después de establecer el uso que los consumidores harán del producto, es preciso definir si es preciso adaptarlo para satisfacer la demanda de los consumidores elegidos.

¿Quién lo comprará? Al igual que los consumidores potenciales cambian, también lo hacen las perspectivas de venta y las características del producto.

¿Por qué lo comprarán? Las motivaciones de compra pueden ser diversas, pero en cada caso, conocerlas es fundamental para quien pretende vender, ya que de esa forma puede establecer mejores políticas de venta.

¿Dónde lo comprarán? La contestación de esta pregunta tiene como objeto estar en condiciones de escoger el canal de venta más adecuado.

¿Cuándo lo comprarán? Es muy importante conocer la estacionalidad de la demanda en lo que a consumo privado se refiere. Si bien la información proporcionada por las respuestas a estas preguntas es muy orientativa, el análisis de la demanda requiere un estudio más profundo. En particular, es preciso conocer la distribución de la demanda potencial por áreas geográficas y por diferentes clases de consumidores. En lo que se refiere al área geográfica, es notable que la población en todos los países, se concentre en determinadas zonas al igual que la industria y los servicios. La demanda potencial no está nunca distribuida uniformemente, lo que hace preciso concretar en qué áreas del país se produce la mayor concentración. Por dos motivos: porque es más fácil vender donde la demanda potencial es más amplia y porque en estas zonas la estructura de la distribución en general es más eficiente y por tanto facilita la introducción de una empresa externa.

Para definir el segmento de mercado en el que concentrar la atención, es necesario conocer la distribución de la demanda potencial por clases. En lo que a bienes de consumo se refiere, es relativamente fácil disponer de una distribución de las rentas por clases sociales. En cuanto a los bienes industriales, la clasificación se hace más difícil. Se deben analizar en profundidad los canales de entrada y distribución en el mercado; los precios practicados por la competencia; los márgenes sobre ventas; los precios finales; la forma de promoción, de publicidad; la fuerza de ventas, las participaciones en ferias.

¿Qué factores afectarán a las ventas y a la rentabilidad? Según el país y producto, existen factores diversos que pueden afectar a las ventas y a la rentabilidad del producto exportado (precio, distribución, comunicación, etc.).

¿Cuáles son las principales empresas que operan en el mercado? En este apartado es preciso realizar una matriz de trabajo, diferenciando las compañías nacionales y las que tienen su origen en otros países, así como la forma y acuerdos con los que operan en este país.

Análisis de la competencia

Conocer la competencia a la que habrá que enfrentarse; su participación en el mercado; su estructura de producción, de costes; sus puntos fuertes y débiles, nos dará una idea de nuestras posibilidades en el mercado.

Es necesario tener una panorámica de la competencia, porque en la elección de la política de penetración comercial, es importante aislar los segmentos de mercado más fáciles de conquistar y cuál puede ser la reacción de la competencia en dichos segmentos.

Debe prestarse especial atención a la competencia de las empresas locales, ya que son las que mejor conocen al consumidor y venden aquello que el mercado tiene capacidad de absorber. Por tanto, del análisis de sus estrategias es posible obtener muchas indicaciones útiles.

Por último, hay que estudiar también la competencia que plantean las empresas internacionales establecidas en el mercado objetivo.

Construcción de la Matriz de Competencia

Para construir una Matriz de Competencia de valor, los individuos involucrados deberán contestar una serie de preguntas e identificar un conjunto de parámetros que ayuden a identificar a las funciones y beneficios de mayor impacto para los compradores potenciales, y para los clientes de éstos —en caso de que los primeros no sean el consumidor final. Debemos recordar que estos parámetros deben ser muy claros para los clientes, quienes los podrían incluso evaluar visualmente, dependiendo de las características y complejidad del producto. De forma sintetizada, existen dos elementos que se deben desarrollar: (i) identificar competidores potenciales y sus propuestas; y (ii) definir parámetros de valor.

Identificar Competidores Potenciales y sus Propuestas

Un gran número de emprendedores, sobre todo aquéllos con perfil predominantemente científico, no identifican claramente o incluso no reconocen tener competencia. Es importante destacar que “prácticamente todos” los productos compiten contra ofertas similares o contra productos sustitutos.

Definir Parámetros de Valor

Dependiendo de las características del producto y del proceso de decisión de compra del cliente potencial y en ocasiones del consumidor final, si no coincide con el primero, el individuo o grupo de individuos que elaboren la matriz de competencia, deberán seleccionar aquellos elementos que sean de mayor valor para “vender” la oferta.

Tabla 20: Matriz de análisis comparativo de la organización y su competencia

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	NUESTRA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LA COMPETENCIA			
	A	B	C	D
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO				
ACTIVOS DE MARKETING VALOR DE NOMBRE DE LA ORG. (MARCA) NIVELES DE LEALTAD RELACIÓN CON PROVEEDORES RELACIÓN CON CLIENTES LA TECNOLOGÍA LA GESTIÓN GLOBAL DEL MARKETING				
SITUACIÓN FINANCIERA GLOBAL				
PRESTACIÓN DE SERVICIOS CAPACIDAD DE PRESTACIÓN FLEXIBILIDAD KNOW HOW DE PRESTACIÓN COSTOS				
CAPACIDAD INNOVADORA SERVICIOS LANZADOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS KNOW HOW DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
CAPACIDAD ESTRATÉGICA PERCIBIDA LANZAMIENTO CON ÉXITO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS CAPACIDAD Y RAPIDEZ DE REACCIÓN ANTE ATAQUES DE LA COMPETENCIA				
LIDERAZGO TECNOLOGÍA MARKETING PRESTACIÓN				
CRECIMIENTO GLOBAL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS				

Esta matriz permite una visión comparada de la organización respecto a la competencia. Se pretende determinar en qué áreas la organización es superior, igual ó inferior a los principales competidores. Se trata de una evaluación relativa, no absoluta. Una vez que se han definido los criterios, se evalúa la posición de cada competidor respecto a la empresa y se indica dicha evaluación en la matriz utilizando uno de los siguientes métodos.

Signos, se utilizan los signos matemáticos:

- + indica que la organización es superior
- = indica que la organización es igual que el competidor
- indica que la organización es inferior

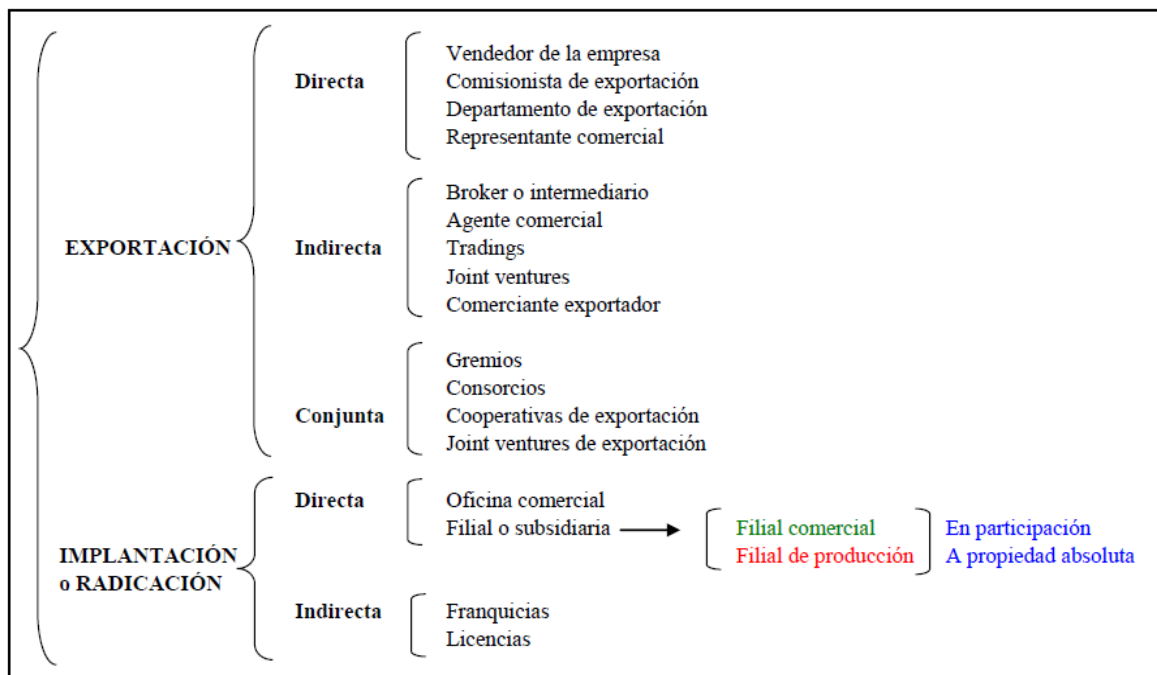
3.4 FASE 4: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN

De acuerdo a Escobar (2002), las estrategias son procesos apasionantes que conceden a una organización ser olfativa en vez de reactiva con respecto a la formulación de su futuro; es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas en lugar de solo responder, lo cual puede traducirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán a una organización determinada el logro de sus objetivos.

Hay tres formas genéricas de entrar en un mercado foráneo: la exportación, la concesión de una licencia y la inversión directa en el extranjero (IDE).

Cada uno de estos modos de entrada difiere respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer, el riesgo que puede soportar y los beneficios potenciales.

De estas tres formas genéricas, en esta investigación se escogió la exportación debido a que las Pymes dedicadas a la comercialización de chocolate fino de aroma en el Ecuador tienen un nivel bajo en el grado de control en operaciones externas.

Figura 5: Estrategias de ingreso a un mercado internacional

Fuente: Arese, F. (1999).

La exportación Directa

La diferencia básica entre la exportación indirecta y la directa es que a través de esta última, los factores que desarrollan su actividad exportadora en lugar de delegarla en otros.

En la exportación directa todas las tareas relacionadas con la investigación de mercados, distribución física, documentación de la exportación, fijación de precios, etc., se llevan a cabo desde el departamento de exportación de la empresa.

Las tres formas principales para exportar directamente son:

La venta directa

Esta forma de entrada es usual en exportadores de grandes equipos.

Estos productos exigen un importante esfuerzo de atención al cliente, por lo que especialmente para los mercados más alejados, es aconsejable que la empresa constituya unas sucursales o filiales comerciales (ver glosario), para dar unos servicios preventa y posventa adecuados, además de incorporar valor añadido al producto.

La utilización de un agente o distribuidor

Es una práctica relativamente sencilla, útil y no muy costosa. Es la fórmula normalmente utilizada por empresas que se introducen por primera vez en un mercado, por compañías de pequeño tamaño y también, es muy habitual cuando se trata de productos industriales.

El distribuidor toma posesión de la mercancía y luego la revende a los clientes finales. Es decir, que prácticamente se convierte en un cliente de la empresa productora.

Por su parte, el agente a diferencia del distribuidor, actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino pero sin tomar posesión de los productos, todo ello a cambio de una comisión.

El establecimiento de una subsidiaria comercial

Esta modalidad constituye la siguiente etapa en el proceso de internacionalización de las empresas y generalmente viene precedida por la venta realizada a través de un agente o distribuidor que ha desarrollado una labor positiva obteniendo una cuota de ventas creciente.

El establecimiento de subsidiarias comerciales es costoso, por lo que sólo se lleva a cabo cuando el mercado representa un volumen importante del producto exportado.

La subsidiaria se encarga de canalizar todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra, y vende directamente a los compradores.

En términos generales, la ventaja de la exportación directa frente a la indirecta es un mayor volumen de ventas esperadas. No obstante, la obtención de un beneficio superior dependerá de si el incremento de las ventas compensa los costes del proceso, que lógicamente son más elevados.

También tiene la ventaja de que a través de ella se aprende a exportar. Sin embargo, la exportación directa plantea el inconveniente de suponer un mayor coste del proceso exportador para la empresa.

La exportación conjunta

La exportación concertada presenta a su vez diversas modalidades.

Piggy-back

Consiste en la utilización de la red de ventas de otra compañía, la canalizadora, a cambio del pago de una comisión. Es útil para productos que circulen por canales de distribución similares sin ser competidores entre sí, sino más bien complementarios.

La compensación económica de la empresa canalizadora proviene del descuento que el suministrador efectúa sobre la lista de precios, ya que para él las transacciones son nacionales.

El *piggy-back* parece especialmente adecuado para las empresas que no quieran realizar importantes inversiones en la creación de redes comerciales en el exterior.

La principal ventaja de este modo de entrada en mercados exteriores es la posibilidad de beneficiarse de la imagen de notoriedad de la empresa canalizadora, su experiencia y sus conocimientos.

Su principal inconveniente está relacionado con la pérdida absoluta de control sobre la comercialización de los productos en el extranjero.

Consorcio de exportación

Se trata de una entidad independiente, creada por dos o más empresas con el fin de afrontar los costes de la creación del consorcio.

Las principales actividades que lleva a cabo este tipo de agrupación son la exportación en nombre del consorcio o de las empresas miembro; fijación de precios de exportación, distribución física, selección y nombramiento de agentes o distribuidores en los mercados extranjeros, y obtención de informes de solvencia y cobro de deudas.

Se distinguen dos formas básicas de consorcios (ver enlaces de interés) según el mercado en que se crea:

- Los consorcios en origen.
- Los consorcios en destino.

El compartir los costes de creación se suele considerar como la principal ventaja de los consorcios; no obstante, otros beneficios son presentar una gama más amplia de productos, acercar el producto al consumidor y ser una escuela de exportación para pymes.

Ahora bien, sus principales desventajas son: la dificultad para su creación y posterior funcionamiento por la posible competencia interna entre los socios; la pérdida de libertad de acción de los socios en comparación con la gestión individual de cada empresa, y posibles conflictos económico-financieros.

Joint-Venture

Son asociaciones formadas por dos o más empresas procedentes de diferentes países, para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente son firmas encuadradas dentro del mismo sector, pero con ventajas competitivas distintas.

Una razón para que una empresa opte por una *joint-venturees*, es poder entrar en un mercado al que le sería imposible o mucho más costosa, acceder ella sola como compañía extranjera.

Otro motivo: que quiera obtener ventajas de la red de distribución que posee la otra empresa para entrar más rápidamente. También se suele buscar un aprendizaje.

Por el contrario, existen también importantes desventajas que hay que tener en cuenta a la hora de elegir la *joint-venture* como forma de exportación; la creación de ésta requiere una gran inversión de capital y recursos de gestión a medio o largo plazo, y además existe siempre un riesgo de conflicto entre la empresa local y la empresa internacional en cuanto a las prioridades y estrategias.

Agrupación Europea de Interés Económico

La Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE) es una figura creada por la Unión Europea en 1989.

Se trata de organizaciones creadas por dos o más empresas, procedentes de diferentes países comunitarios, que se comprometen a realizar conjuntamente una actividad.

Las empresas componentes de la AEIE, a diferencia de las que participan en *joint-ventures*, no tienen que ser obligatoriamente personas jurídicas. También pueden ser personas físicas.

Las aportaciones de los socios pueden realizarse en capital, tecnología o conocimiento.

De implantación o radicación

Franquicia internacional

Consiste en la cesión de productos o líneas de productos, nombres, marcas comerciales y *know-how* sobre los procedimientos de gestión y comercialización aplicable a la distribución.

Es un sistema muy eficaz para trasplantar negocios a mercados exteriores (ver enlaces de interés).

El franquiciado es propietario del negocio y a cambio de la cesión, se compromete al pago de unas contraprestaciones económicas que suelen consistir en una cantidad inicial y posteriormente, un porcentaje sobre el volumen de ventas, normalmente entre el 1 y 4%.

La ventaja de este modo de entrada es que une las experiencias de dos empresas. Para el exportador esto significa un ahorro de tiempo y recursos, ya que no empieza de cero en el mercado nuevo sino que se beneficia de los conocimientos que posee el franquiciado.

El aspecto más sensible de una franquicia es la selección de un candidato apropiado en el mercado objetivo, ya que éste obtendrá también los derechos sobre la marca y así representará la empresa en el extranjero.

Entre el franquiciador y el franquiciado se formula un contrato con una duración determinada.

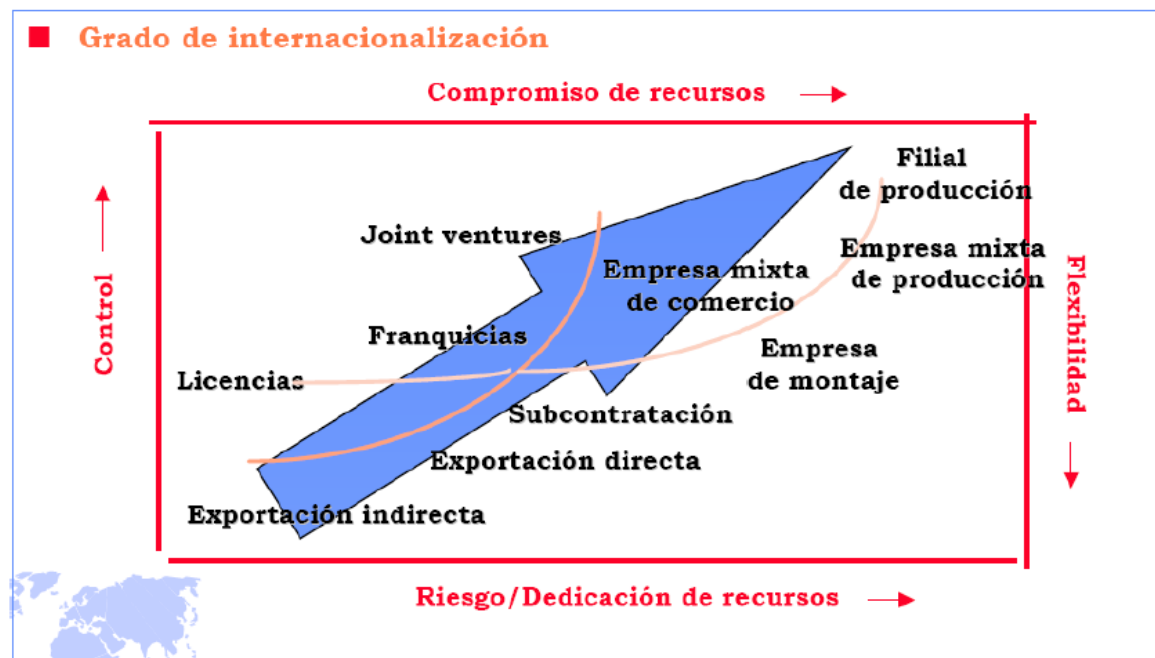
Alianza estratégica

A través de este tipo de cooperación, las empresas intentan ser más competitivas debido a las economías de escala resultantes.

Uno de los principales motivos para la creación de alianzas estratégicas consiste en el desarrollo conjunto de alguna tecnología. Otro motivo es la superación de barreras comerciales proteccionistas que establecen la mayor parte de los países y bloques económicos, mediante la alianza con una empresa local. También puede ser un objetivo la reducción del riesgo que se da al compartir los negocios.

Para que la alianza estratégica sea duradera, debe existir una compatibilidad organizativa entre los socios y un esfuerzo conjunto, de forma que sus aportaciones sean equilibradas. (Arteaga, 2012)

Figura 6: Estrategia de Ingreso a un Mercado Internacional



Fuente: Andersen, A. 2000

Para la selección de la estrategia en este capítulo se propone una matriz para la selección de la estrategia la cual se pondera de 1 a 5. 1 como puntaje más bajo y 5 como más alto.

Tabla 21: Matriz para la selección del tipo de estrategia

TIPO	DEFINICIÓN	PONDERACIÓN
EXPORTACIÓN		
Indirecta	Se opera a través de intermediarios (brokers). Bajo este esquema, el exportador tiene poco control sobre las condiciones de la negociación. Se aplica cuando la empresa incursiona en un proceso de internacionalización	
Directa	Este sistema implica un mayor riesgo y también garantiza un mejor precio que el anterior. El exportador negocia directamente con el mayorista o con el broker del país de destino. Se aplica cuando la empresa posee experiencia en los mercados internacionales	
Conjunta	Unión de empresas para unir sinergias y aumentar la competitividad (gremios, consorcios, cooperativas y joint ventures de exportación).	
IMPLANTACIÓN O RADICACIÓN		
Directa	La empresa se instala en el exterior para fabricar, completar o procesar sus productos. Efectúa una presencia externa a través de: oficina comercial, filial comercial, filial de producción, fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, etc.	
Indirecta	Se instala en el exterior para fabricar, procesar o completar sus operaciones con la ayuda de empresas o agentes locales a través de: licencias, franquicias, etc.	

3.5 FASE 5: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE EXPORTACIÓN

El autor Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica establece:

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de cierta estrategia. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias deben ser congruentes, normalmente entre 2 y 5 años (David, 2008). Por otro lado Thompson y Strickland, proponen que los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretenden alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades permiten la coordinación y sientan las bases

para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

En resumen, los objetivos deben poseer las siguientes características:

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- No deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.
- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples.

Según Antonio Francés y Humberto Serna Gómez, se puede plantear el siguiente proceso para la formulación de los objetivos estratégicos:

Realizar reuniones con las personas claves de la organización y haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas, se recolecta la información más relevante y se procede a formular los objetivos estratégicos de la empresa; enfocándose en las áreas o actividades (mercadeo, producción, rentabilidad, crecimiento entre otras) que conforman a la organización (Francés y Serna, 2003).

Definir los objetivos sobre la base de una acción indicada por un verbo en infinitivo.

Depurar la lista de los objetivos, es decir, observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo. Es necesario organizar el trabajo futuro al interior de cada área. Es preciso priorizar los objetivos de cada una definiendo el o los objetivos más importantes que concentraran la atención. También puede ser que se relacionen los objetivos de cada área de tal modo que uno de ellos quede como objetivo general y los otros como parte de la estrategia a alcanzar.

Emplear indicadores que no son más que variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. En el siguiente gráfico se presenta la matriz de marco lógico, una herramienta analítica desarrollada en 1969, para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos, mediante esta herramienta se puede operativizar la formulación de objetivos.

Tabla 22: Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p>FIN</p> <p>El Fin es una definición de como el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo. (Grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "sustentabilidad" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p>PROPÓSITO</p> <p>El Propósito es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de propósito describen el efecto logrado al final del proyecto. Deben incluir indicadores que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada meta especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspecciones, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.</p>
<p>COMPONENTES</p> <p>Los Componentes son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistema instalado, gente capacitada, etc.)</p>	<p>Los indicadores de los componentes son descripciones breves, pero claras de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Son las tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.</p>

Fuente: "Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos" (Marco Lógico)-BID-3/97

3.6 FASE 6: MEZCLA DE MARKETING DE EXPORTACIONES

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, la Mezcla de Mercadotecnia (Marketing Mix): “Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. Dicha mezcla incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”. (Kotler y Armstrong, 2003)

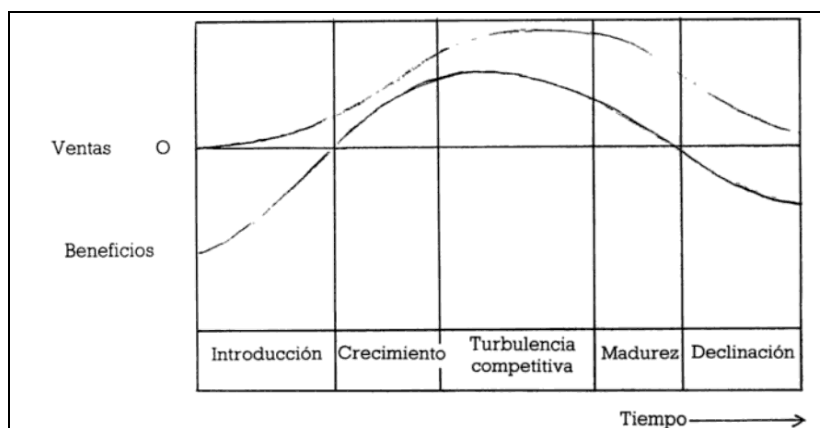
En el Diccionario de Términos de Marketing de la *American Marketing Association*, se define a la Mezcla de Mercadotecnia como aquellas “variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta”. (American Marketing Association).

Como conclusión: se puede asumir que se trata de aplicación selectiva de las herramientas de marketing para el logro de los objetivos planteados por la empresa. Las estrategias se basan en las cuatro variables controlables y combinables que se emplean para tener ventas efectivas del producto.

Estas variables introducidas en los 60's por el Dr. Jerome McCarthy (Premio Trailblazer de la American Marketing Association), son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

El Producto: Nos referimos a un bien tangible como un auto o intangible como un servicio de mensajería que la empresa ofrece al mercado meta.

Figura 7: Matriz ciclo de vida del producto



Él: Definido como cantidad de dinero que los clientes pagarán por ese producto o servicio. Esta es la variable en donde se encuentra la generación de ingresos para una empresa. También cuenta con sus variables propias.

La Plaza: Mejor conocida como Posición o Distribución, son aquellas determinantes que la empresa utiliza para poner el producto a disposición del mercado objetivo.

Promoción: Son todas aquellas acciones van encaminadas a informar sobre la existencia del producto, posicionar sus características, ventajas y beneficios ante el consumidor potencial.

La Mezcla de Mercadotecnia conformada por estas variables, ha sido por muchos años uno de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia moderna, aunque autores que enumeran hasta 12 P's como es el caso de Neil Borden y las 4 Cs de Roberto Lauterborn.

Actualmente y tomando en cuenta los avances tecnológicos que con el pasar del tiempo van permitiendo nuevos escenarios de negocio, han surgido nuevas propuestas de clasificación para las herramientas y variables de la mezcla. Éstas pretenden sustituir las 4 P's, por considerarse que éstas han perdido actualidad; sin embargo, han sido siempre la base del marketing mix.

Cada una de las empresas deberá tomar la decisión de las variables que ocuparán en la mezcla de mercadotecnia, el cómo adaptar la clasificación que más se adapte a las necesidades de cada caso; tomando en cuenta que el objetivo general será crear los medios de apoyo táctico que satisfagan las necesidades, expectativas y/o deseos del mercado meta mediante la entrega de valor, a cambio de una utilidad para la organización.

Es por ello, que se pueden observar mezclas orientadas al canal y mezclas orientadas al consumidor Marketing Mix orientado al canal.

Cuando una empresa enfoca sus estrategias apoyando más a los canales de distribución, de tal manera que su producto sea distribuido en forma adecuada, es cuando decimos que el marketing mix está orientado al canal.

Marketing Mix orientado al consumidor: cuando la mezcla va dirigida hacia el consumidor de tal manera que el producto se vuelva atractivo, ya sea a través de la presentación, precio o promoción; es que decimos que la mezcla de mercadotecnia está orientada al consumidor.

Tabla 23: Matriz de análisis de los activos del marketing

MATRIZ DE MARKETING MIX				
	PRODUCTO	PROMOCIÓN	PRECIO	PLAZA
Solución	¿El producto ayudar a satisfacer la necesidad o resolver el problema?	¿El mensaje ayudar a resolver el problema?	¿Cuál es el valor del precio para el cliente?	¿Dónde está la solución se ha encontrado?
Información	¿Qué dice el producto dice sobre sí mismo?	¿Cuál es la (oficial) palabra sobre la compañía?	¿Qué puede hacer el cliente aprender sobre Precio del producto?	¿Qué es lo que se obtiene sobre lo que se dice del producto?
valor	¿Cómo funcionan los productos o servicios que cuentan con menores costos o aumentar el valor?	Es el mensaje elevar el costo o el valor de los Productos	¿El producto o servicio vale la pena?	¿Tiene conveniencia o exclusividad hacer que valga más?
Acceso	¿Puede el consumidor encontrar la solución incrustado en Producto?	¿Quién está diciendo la Cliente cómo y dónde obtener el producto?	¿Cuál es el costo de llegar a los Productos?	¿Puede el cliente adquirir el producto o servicio donde desee?

La Matriz de Marketing Mix está diseñada para consolidar las 4 P en un marco integrado de procesos de negocio, mediante la creación de una matriz de valor que ofrece la toma de decisiones para crear un entorno en el que un empresario puede evaluar su valor potencial que ofrece el marketing a través de la lente del productor y del consumidor. (Te Marketing Mix Matrix, 2011)

3.7 FASE 7: CONTROL DE LA GESTIÓN DE MERCADO DE EXPORTACIÓN

Una vez estructuradas y delimitadas las fases para realizar la gestión de marketing internacional, se visualiza la creciente necesidad de medición de los recursos y actividades de la gestión realizada en el entorno internacional.

Las actividades y recursos pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones; son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión para la ejecución del modelo de marketing de exportaciones.

En la literatura se ha revisado a varios autores entre ellos Hurtado (2000), ha utilizado medidas simples para entender el grado de internacionalización, no obstante la elección de la variable específica, una sola dimensión del fenómeno de la internacionalización y difícilmente una medida simple puede recoger toda la dinámica del negocio internacional.

Por otro lado, se han realizado investigaciones en la que se muestran diferentes tipos de variables enfocadas en fases menos comprometidas de internacionalización; este análisis ha sido postulado por varios autores como: Aaby y Slater (1989), además de plurales (Alonso y Donoso, 1998).

En la siguiente columna se han propuesto una matriz con variables de medición, la cual ahonda en la profunda heterogeneidad asociada a esta estrategia de crecimiento.

Tabla 24: Indicadores simples del grado de internacionalización

INDICADORES SIMPLES DEL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN		
Variable/Criterio	Grado Utilidad	Autores
Intensidad exportadora (exportaciones/ventas totales) también denominada propensión exportadora.	Parcial: excluye IED que sustituyen al comercio internacional.	Bikey y Tesar (1977), Cavusgil (1982, 1984); Barrett y Wilkinson (1986), Mugler y Miesenbuck (1989); Mooes y Lee (1990), Moini (1995); Ramaswarryet. <i>al.</i> (1996); Stewart(1997);Hurtado(2000) y Otero(2005)
Nivel de facturación en el exterior (ventas en el exterior/ventas totales.	Total: Se considera a todas la ventas en el exterior, sin contar las exportaciones.	Aaby y Slater (1989); Loasteret. <i>al.</i> (1991);Dunning (1993);Alonso y Donoso(1994,1998,2000);sullivan(1994); Lheureux(1994);López(1996);Rialp(1997);Pla(2000);UNCTAD(2003);Villareal <i>et. al.</i> (2004)
Volumen exportador absoluto.	Parcial: No se incluye IDE que sustituye al comercio internacional.	Czickota y Johanston (1981); Aaby y Slater (1989); Moosy Lee (1990); Loater <i>et. al.</i> (1991). Alonso y Donoso(1994, 1998,2000);Rialp(1997)
Número de Países con Actividades generadoras de Valor agregado en la gestión.	Total: Con cierta adaptación.	Czickota y Johanston(1981); Cavusgil(1984);Dunning(1993);Sullivan(1994);López(1996);Stewart(1997);Hurtado(2000);Pla(2000);López(2004);Villareal <i>et. al.</i> (2004)
Proporción de empleados localizados en el exterior (empleo exterior/empleo total).	Parcial: Solo empresas con sede en el exterior.	Dunning (1993); López (1996); UNCTAD (2003) y Villareal <i>et. al.</i> (2004)Adaptación: Czincota y Johnston(1981)
Beneficios Asociados con la actividad en el exterior.	Total: para empresas con cierta adaptación.	Louter <i>et. al.</i> (1991).Danning(1993).Alonso y Donoso(1994);López(1996);(1997)
Experiencia Internacional y de la dirección.	Total: con cierta adaptación.	Hulkey y Tesar(1977); Wetch y Wiedersherm-Paul(1980);Czinkota y Johnston(1981), Cavusgil(1984);Mugler y Moini(1995);López(1996);Rialp(1997);Stewart(1997);Pla(2000) y Villareal <i>et. al.</i> (2004)
Escalas de conducta hacia la internacionalización	Total: Incluye a todas las organizaciones	Bilkey y Tesar (1977); Wiedersheim-Paul <i>et. al.</i> (1978); Welch y Wiedersheim-Paul (1980); Cavusgil (1982, 1984) Barrett y Wilkinson, (1986).Miesenbuck (1989); Diehtl <i>et. al.</i> (1990); Louster <i>et. al.</i> (1991); Leonidou y Katsikeas (1996); Rialp (1997), Pla (2000); Villareal <i>et. al.</i> (2004)
Número de Clientes extranjeros	Total: adecuado para todas las empresas exportadoras	Czinkota y Johnston(1981)
Amplitud de Gama Internacional (número de productos diferentes vendidos en el extranjero).	Total adecuado para todas las empresas exportadoras.	Cooper y Kleinechmidt (1985); Christensen <i>et. al.</i> (1987);Mugler y Miensenbuck(1989); LHeureux (1994)

Fuente: Oskar Villarreal Larrinaga

Los indicadores señalados en la tabla, son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de las metas esperadas por la organización; de esta manera las Pymes tienen la oportunidad de verificar objetivamente la situación desde un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de los objetivos propuestos de corto mediano y largo plazo en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas.

4 ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 FUNDAMENTOS DEL SIMULADOR PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO

El simulador de Análisis y Diagnóstico Financiero aporta una visión global y cuantificada de la evolución y situación financiera de la empresa a partir de la cual se realiza la toma decisiones.

4.2 OBJETIVO

4.2.1 Objetivo General

Plasmar los resultados de la implementación del modelo teórico presentado en los capítulos anteriores, para que el usuario pueda elaborar de una manera sencilla escenarios de análisis de factibilidad, para realizar negocios en el exterior. A partir de cualquier proyecto dentro del sector del chocolate en temas de comercio exterior.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Generar mayor valor y rentabilidad a largo plazo, mediante una herramienta que facilita el análisis y diagnóstico económico.
- Facilitar y efectivizar el análisis de los estados financieros, para que se constituyan en base fundamental del direccionamiento estratégico de las empresas en el sector del chocolate fino de aroma.

4.3 BENEFICIOS

- Analizar la evolución y conocer la situación actual de la empresa.
- Facilita diagnosticar las causas y consecuencias de dicha situación.
- Proyecta dicha situación en el tiempo planificado.
- Herramienta eficaz para una mejor toma de decisiones.
- Medio para la toma de medidas correctoras de las decisiones tomadas.
- Emite un informe en formato texto y gráficos que te analiza de forma fácilmente inteligible.
- El Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Efectivo.

4.4 CONTENIDO

- Ingresos.
- Equipo de Trabajo.
- Gastos.
- Capital de Trabajo.
- Financiamiento.
- Estado de Resultados.
- Balance General.
- Flujo de Efectivo.

4.5 CARACTERÍSTICAS

Funciona bajo Excel y se adapta a empresas del sector del chocolate en todos los países de idioma español.

4.6 INSTRUCCIONES

Las instrucciones se presentan al inicio del simulador, de esta manera el empresario puede usarlo como guía interactiva que le ayudará a entender de manera didáctica el uso del simulador.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizar el análisis de varios postulados teóricos correspondientes a cada perspectiva teórica, que dio luz a los aspectos más relevantes para explicar el proceso de mercadeo internacional de las empresas; fue posible construir un Modelo Teórico, aplicable a pequeñas y medias empresas chocolateras ecuatorianas y cuyo enfoque apunta a mejorar los procesos del marketing de exportación que deben seguir para exportar.

Tomando en cuenta la necesidad de aterrizar la propuesta teórica en la realidad de las pequeñas y medianas empresas chocolateras, en la presente investigación se ha desarrollado un simulador financiero didáctico, el cual puede ser implementado por personas con conocimientos básicos financieros. Con esta herramienta los usuarios tendrán la oportunidad de preparar escenarios financieros con información real de sus proyectos internacionales.

Se han obtenido los resultados antes mencionados, mediante la revisión de conceptos, propuestas de modelos teóricos, investigación, cruce de variables y análisis de datos cuantitativos de boletines, estudios técnicos, planes, proyectos, registros administrativos y anuncios. Para efectos del estudio se tomó como muestra a ocho empresas chocolateras ecuatorianas de las principales provincias productoras de cacao fino de aroma. Es así que se logró analizar el sector exportador de chocolate fino de aroma.

5.1 CONCLUSIONES

Es necesario tener claras las razones por las cuales se desea internacionalizar y buscar mercados externos; en la mayoría de casos las empresas buscan aprovechar mejor las instalaciones y nivel de producción; reducción de costos unitarios, crecimiento y consolidación de la misma; precios rentables debido a la mayor apreciación del producto, alargar el ciclo de vida del producto, mejorar la imagen en relación con proveedores, bancos y clientes.

- La generación de recursos que se requieren para mantener o desarrollar operaciones externas, especialmente para la adquisición de materias primas, bienes de capital o tecnología; participación e integración en una economía globalizada de mercado; diversificar productos y mercados para hacerle frente a la fuerte y creciente competencia mundial; aumento de competitividad mediante la adquisición de tecnología; realización de alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras.
- La selección preliminar de mercado de exportación es importante porque compromete a la empresa a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional. Para la selección de mercado existen tres puntos de vista analizados: el primero es la teoría por procesos, la cual contempla todos los modos de entrada siempre y cuando se den de forma gradual y con progresivos requerimientos de recursos; domina el criterio de la menor distancia psicológica con variables como la geográfica, aspecto cultural, político entre otros.
- Para la futura expansión internacional otro punto de vista señalado es la perspectiva económica, que se centra en la inversión extranjera directa (IED), las selección de mercados exteriores; lo más importante es la relación costo beneficio con variables como ingreso per cápita, tamaño de mercado entre otros factores y el enfoque de redes, el cual involucra la cooperación como un modo, hechas para disminuir la incertidumbre generada al incursionar en nuevos mercados; el criterio de selección se basará en el lugar donde opere algún participante de la red como lo son socios, agentes, organizaciones internacionales entre otros.
- En el Ecuador las empresas ecuatorianas utilizan preferentemente la estrategia de exportación para internacionalizarse. Sin embargo, en la investigación se han revisado varias de formas de entrada en los mercados internacionales para la selección definitiva:
 - Las que dan a la empresa suficiente control de la acción sobre los mercados, cuya expresión son las distintas formas de venta directa: red comercial propia con apoyo de agentes comerciales, filial comercial y sucursal.

- Las que hacen compartir a la empresa con terceros la soberanía comercial, como el *piggy back*, el consorcio de empresas para exportar y la Agrupación Europea de Interés Económico.
 - Las que suponen subcontratación de las ventas en el exterior, que si bien permiten cierta presencia de la empresa en mercados exteriores, reducen a niveles ínfimos el grado de control sobre los mercados, como por ejemplo: el recurso a una *trading company*, o la venta a través de un importador distribuidor.
 - Las que implican una implantación definitiva en el mercado de destino y abren el campo de la exportación por inversión: *joint venture*, exportación planta llave en mano, cooperación empresarial y apertura de un centro de producción propio en el extranjero.
- La definición de los objetivos de largo plazo para la exportación son esenciales para el éxito de la organización, porque representan los resultados que se esperan del seguimiento de cierta estrategia; establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. La definición de estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo en la organización. Para ello existen varias herramientas de ayuda que aportarán a la elaboración de los objetivos como son: la lluvia de ideas, definición de objetivos, priorización de objetivos, obteniendo un objetivo general y varios secundarios que aporten a la estrategia seleccionada; finalizando con el empleo de indicadores, que no son más que variables asociadas con los objetivos, se utilizan para medir su logro y para expresar las metas.
 - La importancia de establecer los lineamientos del Marketing Mix en mercados internacionales son fundamentales para el desarrollo de la estrategia planteada por la PYME. Con una correcta técnica de comunicación, distribución que no dificulte la relación consumidor empresa y con un margen de precio en el sector del chocolate, se asume que se trata de la aplicación selectiva de las herramientas de marketing para el logro de los objetivos planteados por la empresa.

- Las estrategias se basan en las cuatro variables controlables y combinables que se emplean para tener ventas efectivas del producto, estas variables introducidas en los 60's por el Dr. Jerome McCarthy (Premio Trailblazer de la American Marketing Association), son: Producto, Precio, Plaza y Promoción, las cuales pueden evolucionar según el mercado; para ello cada una de las empresas deberá tomar la decisión de las variables que ocuparán en la mezcla de Mercadotecnia; el cómo adaptar la clasificación que más se adapte a las necesidades de cada caso, tomando en cuenta que el objetivo general será crear los medios de apoyo táctico que satisfagan las necesidades, expectativas y/o deseos del mercado meta mediante la entrega de valor, a cambio de una utilidad para la organización.
- En el análisis del modelo se revisó un estudio sobre el desarrollo e implementación de TICs en Las Pymes ecuatorianas y se concluyó que estas muestran un desarrollo embrionario en la dotación y uso de las nuevas herramientas de tecnología de la información y comunicación disponibles para su negocio. Se aprecia una adecuada presencia en línea de las Pymes ecuatorianas a través de sitios web propios. Por contraste, esa presencia resulta mayormente básica y con baja utilización de herramientas para procesar comercio en línea. A la vez, resultan bajos los esfuerzos por utilizar otros sitios o portales para exhibir sus ofertas de productos. Por otro lado, si bien la mitad de las empresas entrevistadas utilizan Internet en la promoción de sus negocios, las acciones se siguen enfocando hacia la utilización del correo electrónico; desaprovechando el potencial de otras herramientas para la generación de ventas nacionales e internacionales, o el apoyo a sus redes de distribución.
- El control de la gestión de mercado de exportación es importante por la creciente necesidad de medición de los recursos y actividades de la gestión realizada en el entorno internacional.

Las actividades y recursos pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones, son señales para monitorear la gestión; así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión para la ejecución del modelo de marketing de exportaciones.

- En el análisis del modelo teórico se visualizó la necesidad de una herramienta financiera creada para la pequeñas y grandes empresas chocolateras ecuatorianas, que plasme los resultados de la implementación del modelo teórico, que permita al empresario elaborar de una manera asistida escenarios para el análisis de la factibilidad para realizar negocios en el exterior, a partir de cualquier proyecto dentro del sector del chocolate en temas de comercio exterior.
- A pesar de que actualmente la balanza comercial con Argentina todavía sea deficitaria, el sector del chocolate muestra una balanza comercial positiva con un crecimiento del 4% al 2010; se ha analizado que Argentina es un país que brinda amplias oportunidades de negocio para la exportación de chocolate de valor agregado y que el Ecuador puede exportar productos a Argentina sin aranceles gracias a los acuerdos bilaterales como el acuerdo comercial suscrito por los países de la Comunidad Andina con el Mercosur en 2004. En términos generales, el 98% del total de las exportaciones ecuatorianas hacia el bloque del sur del continente ingresa con aranceles de 0. De los \$231 millones que representaron las exportaciones de Ecuador a los países del Mercosur (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay), solo Argentina junto a Brasil movieron cerca del 94% de las exportaciones no petroleras. Entre los productos que Argentina más compra al país, están las conservas de atún, los confites y chocolates y las preparaciones y conservas de mar y banano.
- Argentina también exporta chocolate, sin embargo la calidad del chocolate ecuatoriano es superior; lo que más compran son los insumos como grasa de cacao 53.616.113, para vender chocolates de mediana calidad a países como Chile y Brasil; sin embargo, en tercer lugar están las importaciones de bombones y tabletas 11831314, procesadas para el consumo de la población, por lo que se concluye que existe demanda para el chocolate fino de aroma.

5.2 RECOMENDACIONES

- Posterior al análisis de las razones que tiene la empresa para exportar, se recomienda el uso de la metodología FODA para el estudio situacional, con el objetivo de analizar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, que surgen en la

empresa; por cambios internos en los recursos humanos, comercialización, financiación, mercados, así como las variables externas, situación económica internacional o nacional, legislación, restricciones, etc. Si se realiza con rigor y profesionalidad, es uno de los métodos más eficaces de gestión empresarial sobre todo en las Pymes.

Por otro lado el Modelo de Competitividad propuesto por Michael Porter, muestra como las fuerzas que lo componen inciden directamente en el funcionamiento interno de las empresas, condicionando frecuentemente sus estrategias e influyendo por lo tanto en sus resultados. Como conclusión principal, se deduce que es altamente necesario comprender el funcionamiento del entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con las organizaciones y afectan sus formas de operar.

- Para la selección del mercado, en el modelo se presenta la matriz de selección denominada de "atractivo del mercado/fuerza competidora". Dicha matriz recoge en su eje de ordenadas un índice ponderado que refleja en forma de puntuación, el interés que los diversos mercados pueden tener hacia el país.
- Las estrategias de entrada de las Pymes Ecuatorianas a nuevos mercados, deben evolucionar en función de la estrategia de cada empresa para adaptarse a los cambios de los mismos.

La decisión de la empresa exportadora de escoger una de las soluciones apuntadas obedecerá además, a consideraciones de tipo fiscal, financiero y organizativo; que será necesario estudiar y concretar para cada mercado.

- Se recomienda que en la planificación de objetivos de la empresa, la implementación de la herramienta Matriz de Marco Lógico para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos.

Esta herramienta de trabajo ayuda al empresario a examinar el desempeño de un programa o proyecto a nivel nacional o internacional en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica, los objetivos y sus relaciones de causalidad, asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los

factores externos que pueden influir en su consecución. Esta matriz debe reflejar el estado actual de la planificación. Si bien muchos programas y proyectos no han sido diseñados con el método del Marco Lógico, la PYME podrá realizar un ejercicio de reconstrucción de los distintos niveles de objetivos del programa proyecto (fin, propósito, componentes) e indicadores de sus resultados, los cuales permitan medir el nivel de logro alcanzado en las empresas ecuatorianas.

- Se recomienda a las empresas que deseen incursionar en nuevos mercados, definir los productos y servicios que esperan presentar a nivel internacional; el análisis de la cadena de valor, para crear y sostener la ventaja competitiva de la empresa. Para ello la mejora de las condiciones técnicas y de gestión es fundamental, con el fin de definir estrategias de comercialización apropiadas y así aumentar las exportaciones de dichos productos y diversificar la oferta exportable del país.
- Se recomienda el uso de herramientas en línea para la internacionalización de la pequeña y mediana empresa ecuatoriana, como las detalladas a continuación.
 - Una web eficaz es clave; que convierta las visitas que llegan en clientes (el mayor porcentaje posible).
 - Un buen posicionamiento: estar en el top 15 de Google de su categoría.
 - Un marketing digital eficaz: que promocioe la empresa en el país que le interese y que atraiga a su web tráfico de "calidad" = clientes.
 - Incorporar contenidos de interés para esos clientes potenciales internacionales.
 - Optimizar para el ZMOT, de allí viene todo el proceso de optimización. No solamente estamos hablando de palabras claves sino de contenidos y arquitectura de contenido etc. Incluso publicidad en Internet.
 - Participación en las redes sociales más populares del país y medición de los resultados; actualmente existen varias herramientas que permiten su

cuantificación mediante estadísticas que se realizan al instante por medio de la web.

- Para efectivizar el análisis de los resultados obtenidos en la gestión de las estrategias empresariales, se propone el empleo de una matriz con variables de medición, la cual permite observar y medir el avance en el logro de las metas esperadas por la organización. De esta manera, las Pymes tienen la oportunidad de verificar objetivamente la situación desde un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de los objetivos propuestos de corto mediano y largo plazo en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas.
- Se recomienda a las Pymes chocolateras el uso de esta herramienta de trabajo para el análisis financiero nacional como internacional; con esta herramienta podrán simular los diferentes escenarios propuestos para el análisis de la factibilidad de un proyecto de exportación a la Argentina o a cualquier país del mundo que deseen.
- Argentina en los últimos años ha realizado importaciones de cacao y sus preparaciones con altos volúmenes de compra a Brasil con 84591543; sin embargo, el segundo país a quien importa es Ecuador, esto nos indica que la demanda existe pero la participación de mercado del Ecuador es pequeña y se deberían implantar estrategias de comercialización del chocolate procesado a este país para incrementar la cuota de mercado, tomando en cuenta que Argentina es un país que logísticamente se encuentra cercano al Ecuador, comparten el mismo idioma; lo cual representa una ventaja importante para acceder a este mercado.
- El posicionamiento de productos elaborados con cacao fino de aroma en la Argentina, mediante ferias internacionales en el país de destino. En la actualidad se ha ganado premios internacionales que demuestran la calidad de la Pepa de cacao sin procesar; sin embargo, muchas de las empresas micro y pequeñas procesadoras y comercializadoras de chocolates, requieren incentivos para poder crecer; este proceso inicialmente deberá comenzar desde adentro es decir, presentar productos de calidad y competitividad a nivel internacional y posteriormente llegar a concretar el primer

paso a la exportación con el fin de posicionar el nombre cacao fino de aroma en el mercado mundial.

- La asociatividad y el fortalecimiento de las capacidades colectivas de grupos asociativos ecuatorianos de producción y comercialización de chocolate fino de aroma, en los mercados exteriores en este caso Argentina. Por lo que se promoverá el desarrollo económico territorial y progresivamente el fomento de la oferta exportable, revalorizando la vocaciones productivas
- Economías a escala, mejorar los niveles de producción que implique menores costos unitarios; es una fuente de crecimiento y consolidación de cualquier empresa; posibilita obtener precios más rentables debido a la mayor apreciación del producto y de los ingresos de la población de los mercado al cuales se exporta.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaby, N. & Slater, S. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, Vol. 6. No. 4.
- Albaum, G.; Strandskov, J.; Duerr, E. y Dowd, L. (1994). *International Marketing and Export Management*. Addison-Wesley, Cambridge.
- Alonso, J. (1994). *El proceso de internacionalización de la empresa*. Información Comercial Española, Nº 725, Enero, p. 127-143.
- Alonso, J. (2005). *El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción*. Madrid: Claves de la Economía Mundial, ICEX.
- Alonso, J. & Donoso, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. Madrid: Editorial ICEX.
- Alonso, J. & Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Editorial ICEX.
- Alonso, J. & Donoso, V. (2000). *Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española*. Información Comercial Española. Madrid: Revista de Economía, número 788.
- America Economía. <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-produce-las-dos-terceras-partes-de-cacao-fino-de-aroma-del-mundo>]
- American Marketing Association. (2007). *Definition of Marketing Terms*. [<http://www.marketingpower.com/mgdictionary.php?SearchFor=marketing&Searched=1Mercadeo>]
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2).
- Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, Vol. 11.
- Anderson, E. & Hubert, G. (1986). Modes of Foreign Entry. *Norwel Journal of International Business Studies*, 11
- Andersson, S. & Wictor, I. (2003). Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals-the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3): 249.

- Ariño, A. & García, C. (1996). *Alianzas y bloques estratégicos el comportamiento cooperativo como motor de su evolución*. Revista europea de dirección y economía de la empresa, ISSN 1019-6838, Vol. 5, N° 3, 1996 (Ejemplar dedicado a: El estado actual y el futuro de la investigación en dirección de empresas).
- Arteaga, J. *Instituto de Comercio Exterior*. El Exportador.
- Arteaga, O. (coord.) (2013). *Manual de internacionalización*. Madrid: ICEX:
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Boletín Informativo Cacao*. Ecuador.
- Barbel, J. (2003). *Modos de entrada y factores de empresa*. España: Paper del Departamento de Dirección de Empresas, publicado por la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas ACEDE Valencia.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1991). *La empresa sin fronteras: La solución transnacional*. Madrid: McGraw Hill.
- Bell, J. (1995). *The internationalization of small computer software firms: a further challenge to "stage" theories*. European Journal of Marketing, 29(8)
- Belso, J. (2003). *Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad Valenciana: Modelo Gradual versus acelerado*. Alicante: Universidad Miguel Hernández.
- Benito, G. & Welch, L. (1994). Foreign market servicing: Beyond choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, 2(2)
- Berbel, J. y Ramírez, J. (2005). *La internacionalización del sector hotelero español: Evolución y situación actual de las operaciones en el exterior*. Sevilla: Actas XV Spanish – Portuguese Meetings of Scientific Management.
- Bilkey, W. (1978). *An Attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms*. Journal of International Business Studies, Vol. 9, N.º 1.
- Bilkey, W. & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing Firms. *Journal of international Business Studies*, Vol. 8, No. 1.
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. 5th Edition.
- Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Macmillan: London.
- Buckley, P. y Brooke, M. (1992). *International Business Studies*. Oxford: An Overview, Blackwell.
- Burt, E. (1992). *Structural Holles*. Cambridge: MA, Harvard University Press
- Camisón, C. (1996b). *La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español*. Información Comercial Española, N° 749.

- Casson, M. (1992). *Internalization Theory and Beyond*; en Buckley, P.J. (ed.): New Directions in International Business. England: Edward Engar Ltd.
- Cavusgil, S. (1980). *On The Internationalization Process of Firms*. European Research, Vol. 8, Nov.
- Cavusgil, T. (1980). *On the Internationalisation Process of Firms*. European Research. 8(6).
- Cavusgil, T. (1982). *Study Finds 3 Car Aftermarket Segments*. Marketing News. 16(8).
- Cavusgil, T. (1984). *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*. Journal of Business Research. 12(2).
- Cavusgil, T. (1996). *A call for business-education cooperation in research*. Journal of International Marketing. 4(4), 3.
- Certo, S. & Peter, J. (1997). *Dirección estratégica*. (3ra. Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Cerviño, J. (2006). *Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. España: Ediciones Pirámide.
- Chetty, S. & Wilson, H. (2003). *Collaborating with competitors to acquire resources*. International Business Review, Vol. 12.
- Claver, E.; Quer, D. y Molina, J. (2001). *Los Primeros Pasos del Proceso de Multinacionalización: Factores Determinantes y Características Distintivas*. Las Palmas: Actas del XV Congreso Nacional / XI Congreso Hispano-Francés de AEDEM.
- Cobos, A. (2002). *La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: El caso de las International New Ventures españolas*. Madrid: Información comercial española : ICE; revista de economía. - Madrid: ISSN 0019-977x, ZDB-ID 7312398. - 2002.
- Coviello, N. (2006). *Network Dynamics in the International New Venture*. *Journal of International Business Studies* 37, (5)
- Coviello, N. & Munro, H. (1995). *Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development*. *European Journal of Marketing* 29, (7)
- Coviello, N. y Mcauley, A. (1999). *Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary*. Management International Review. Vol. 39.
- Cuadernos de Gestión. *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Vol. 5. Nº 2 (Año 2005). ISSN: 1131 - 6837 70
- Czinkota, M. y Rankaimen, I. *Marketing Internacional*.
- Dann, S. (2011). *The Marketing Mix Matrix*. *Academy of Marketing Conference 2011*. University of Liverpool, Liverpool UK.

- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11ra. Edición. Editorial Pearson Educación, México.
- De la Dehesa, G. (2000). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza Editorial.
- Diario Hoy. (2012). *Asociación de Cacao Fino de Aroma Internacional*. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-asociacion-de-cacao-fino-de-aroma-la-meta-de-la-cita-540428.html>]
- Doherty, A. (2000). Factors Influencing International Retailers. Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector', *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, No.1-3,
- Doz, Y. y Prahalad, C. (1991). *Managing DMNC's: A search for a new paradigm*. Strategic Management Journal. Vol 12.
- Dubini, P. & Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, (6)
- Dunning, J. (1979). *Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory*. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 41, N° 4.
- Dunning, J. (1981). *International production and the multinational enterprise*. Londres: Alien & Unwin.
- Dunning, J. (1988). *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*. Journal of International Business Studies, Vol.19, N° 1.
- Dunning, J. (1992). *Multinationals enterprises and the global economy*. Suffolk: Addison-Wesley.
- Dunning, J. (1995). *Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*. Journal of International Business Studies 26 (3).
- Durán, J. (2004). *Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior*. Universia Business Review- Actualidad Económica. Tercer trimestre.
- Durán, J. (1994). *Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa*. Información Comercial Española, N° 735.
- Dyer, J., Kale, P. & Singh, H. . (2001). How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, 42
- Erramilli, M. (1991). *The Experience Factor in Foreign Entry Behavior of Service Firms*. Journal of International Business Studies, Vol. 22, N° 3.
- Escobar, A. (2002). *Globalización, Desarrollo y Modernidad, Planeación, Participación y Desarrollo*. Medellín: Corporación Región.
- FAO. <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s0w.htm>

- FEDEXPOR. [<http://www.fedexpor.com/site/attachments/article/52/porqueexportar.pdf>]
- Fernández, C. (2005). *El cambio de la posición española en el escenario de la inversión directa internacional*. Madrid: Claves de la Economía Mundial, ICEX.
- FEXPOR Líderes - Entrevista Felipe Rivadeneira Director de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor)
- Fina, E. & Rugman, A. (1996). A Test of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company, *Management International Review*, 36 (3).
- FMI. (1997). *World Economic Outlook*. Washington, DC.
- Forcada, F. (1995). *Marketing Internacional: Decisiones Estratégicas en el Proceso de Internacionalización Comercial*. Bilbao: Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco – EuskalHerriko Unibertsitatea.
- Francés, A. y Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión: Teoría y Metodología*. Editorial 3R Editores. 5ta. Edición.
- Galli, E. (2004). *Historia de un cluster*. Buenos Aires, Argentina: Suplemento de Comercio Exterior del Diario La Nación. Martes 14 de Septiembre.
- Galván, I. (2003). *La Formación de la Estrategia de Selección de Mercados Exteriores en el proceso de Internacionalización de las Empresas*. España: Tesis Doctoral, Universidad de Palmas de Gran Canaria.
- García, E, López, C., Rialp, J. & Valdés, A. (1998). *Las Estrategias de cooperación como medio de internacionalización: experiencias de las empresas españolas*. España. Centre d'Economia Industrial.
- García, S. (2005). *Las adaptaciones organizativas de las empresas para desarrollar su proceso de internacionalización: referencia al caso de la empresa española*. Claves de la Economía Mundial, ICEX.
- Genescà, E. & Salas, V. (1995). *Convergencia microeconómica España- Europa (1982-1992)*. Madrid: Papeles de Economía Española, número 63, 146-163. Fundación F.I.E.S. de la C.E.C.A.
- Geringer, J. & Hébert, L. (1991). Measuring international joint venture performance, *Journal of International Business Studies*. 22 (2).
- Geringer, J. & Louis, H. (1989). Control and performance of joint venture. *Journal of International Business Studies*, 20 (2).
- Ghoshal, S. y Westney, E. (1993). *Organization Theory and the Multinational Corporation*. New York: St. Martin's Press.
- Granovetter, M. (1985). *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. Chicago: The University of Chicago Press

- Guisado, M. (2002). *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Madrid: Pirámide.
- Guisado, M. (2003). *Estrategia de Multinacionalización de la empresa y Política de Empresa*. Madrid: Pirámide.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Network. *Strategic Management Journal*, 19.
- Hedlund, G. & Kverneland, A. (1985). Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan”, *International Studies of Management and Organization*, 15 (2)
- Hoang, H. & Antoncic, B. (2002). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 17 (1)
- Hood, N. y Young, S. (1979). *The Economics of Multinational Enterprise*. London: Longman.
- Humphrey. En Learned, Christensen, Andrews y Guth. (1965). Business policy, Text and cases, Homewoodil, R. Los cita también José María Carrillo de Albornoz y Serra. "Manual de autodiagnóstico estratégico".
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: SYPAL
- Hurtado, N. (2000). *Las Pymes y el Proceso de Internacionalización: Factores Determinantes de su Actitud frente a la Exportación*. Granada: Tesis Doctoral, Universidad De Granada.
- Hymer, S. (1960/1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT Press.
- IEAE. [http://www.ieae.ehu.es/p279content/es/contenidos/informacion/ieae_publicacion/es/es_publicac/adjuntos/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf]
- II Congreso Internacional en México sobre las MIPYMES, Impacto de las Tics en el desempeño de las Pymes en el Ecuador
- Jarillo, J. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*. Vol. 9.
- Jarillo, J. (1990). Comments on 'transaction costs and networks'. *Strat. Mgmt. J.*, 11: 497–499. doi: 10.1002/smj.4250110608
- Jarillo, J. (1991). *Estrategia internacional*. España: McGraw-Hill
- Jarillo, J. y Martínez, J. (1991). *Estrategia Internacional*. Más allá de la exportación. Madrid: McGraw Hill.
- Johanson, J. & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems - a network approach. In N. Hood & J-E. Vahlne (eds). *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm.

- Johanson, J. & Wiedersheim, F. (1975). *The Internationalization process of the firms: four Swedish Case studies*. Journal of Management Studies. 305-322.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). *The Internationalization Process of the Firms: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Journal of International Business Studies, Vol.8, Nº 1.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). *The Mechanism of Internationalization», International Marketing Review*. Journal of Management Studies, Vol. 7, Nº 4.
- Johanson, J. y Wiedersheim, F. (1975). *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*. Journal of Management Studies, Vol. 12, Nº 3.
- Johnson, G. y Scholes, K.(1993). *Exploring corporate strategy*. Madrid: Prentice Hall. 3ra. Ed.
- Jolly, V., Alahuta, M., & Jeannet, J. (1992). Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1(1).
- Julien, P., Andriambeloson, E. & Ramangalahy, C. (2004). Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector. *Entrepreneurship and regional development*, 16(4).
- Karra, N. & Phillips, N. (2004). *Entrepreneurship Goes Global*. Ivey Business Journal Online. London: Nov/Dec 2004.
- Keegan, W. (1997). *Marketing global*. Madrid: Prentice-Hall.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Kinnear, T., Taylor, J. (2000). *Investigación de Mercados*. (5ta. Ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Knight, G. & Cavusgil, T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, JAI Press, 11-26
- Knight, G. & Cavusgil, T. (2005). Management International review. Vol. 45, No. 3. *Aspects of the Internationalization Process in Smaller Firms*.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kuwayama, M. (2003). *E-commerce and Export Promotion Policies for Small- and Medium-sized Enterprises: East Asian and Latin American Experiences*. (Serie Comercio Internacional). Santiago de Chile: United Nations Publications.

- Kuwayama, M. & Durán, J. (2003). *La calidad de la inserción internacional de América Latina y el Caribe en el comercio mundial*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas, CEPAL Serie 26 Número S.03. Volumen II.G.56.
- Kwon, Yung-Chul & Konopa, L. (1992). Impact of Host Country Market Characteristics of the choice of Foreign Market Entry Mode. *International Marketing Review*, 10(2)
- Larson, A. (1992). *Network Dyads In Entrepreneurial Settings*. Administrative Science Quarterly. 37,(76), 104
- Learned. E., Christensen, C., Andrew, K. & Guth. W (1965). *Business Policy, Text and Cases*. Irwin.homewood.
- Levitt, T. (1983). *La globalización de los mercados*. Harvard-Deusto Business Review, 4.º trimestre.
- Lim, J., Sharkey, T. & Kim, K. (1991). An empirical t of an export adoption model. *Management International Review*, 31
- Lindstrand, A. (2003). *Network routines and change of network configuration*. Department of Business Studies, Uppsala University.
- López, C. (1996). *Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior*. Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- López, J. (2004). *Análisis de la Actividad Exportadora de la Empresa: una Aproximación desde la Teoría de Recursos y Capacidades*. Tesis Doctoral, Universidad de la Coruña.
- Loustarinen, R. & Gabelsson, M. (2004). Finnish perspectives of international entrepreneurship, in L.P.Dana (ed), *Handbook of research on international Entrepreneurshio*, Cheltenham, UK and Northampton, MA,USA, Edward Elgar,pp.383
- Luostarinen, R. (1979). *The internationalization of the firm*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Madsen, T. & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, Vol. 6, Issue 6.
- Marketing del Siglo XXI. *Marketing Internacional*. 3ra. Edición: Capítulo 14.
- Martínez, A. (1999). *La competitividad como factor clave para la internacionalización de la empresa. Una aplicación a las empresas gallegas del sector del granito*. Vigo: Tesis doctoral, Universidad de Vigo.
- McDougall, P., Shane, S. & Oviatt. B. (1994). Explaining the formation of international new ventures. The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*. Vol. 9. No. 6.

- McKiernan, P. (1992). *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalization*, Routledge. London.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*. (1986-1998); Winter 1992; 13, Special Issue; ABI/INFORM Global.
- Miesenböck, K. (1988). *Small Business and Exporting: a Literature Review*. International Small Business Journal, Vol. 6, N° 2.
- MIPRO. http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1475:ministra-de-industrias-destaca-rol-de-las-pymes-en-el-desarrollo-productivo-del-pais&catid=119:detalles&Itemid=18
- Moon, H. & H. Lee. (1990). On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry. *International Marketing Review*, 7(5)
- Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. Barcelona: Profit Editorial.
- Ohmae, K. (1991). *El mundo sin fronteras*. Madrid: Ed. McGraw. Hill.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1997). *Challenges for Internationalization Process Theory: The case of International New Ventures*. Management International Review, 37, Special Issue.
- Papadopoulos, N. & Denis, J. (1988). *Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection*. International Marketing Review. Vol. 5 Iss: 3.
- Perlmutter, H. (1969). *The tortuous evolution of the Multinational Corporation*. Columbia Journal of World Business.
- Pla, J. & Cobos, A. (2001). *La empresa multinacional y el modelo transnacional*. ICADE. UPC, N° 54.
- Pla, J. & Cobos, A. (2002). *La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: El caso de las International New Ventures españolas*. Valencia, España: Publicación del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renal Piqueras”. Número 802.
- Pla, J. & Escribá, A. (2006). Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, Vol. 23 Iss: 3.
- Pla, J. & León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. España: Prentice Hall.
- Porter, M. (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Vergara.

- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. in *Research in Organizational Behavior*, edited by Barry M. Staw and L. Cummings: JAI.
- Prahalad, C. y Doz, Y. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. Nueva York: Free Press.
- Promonegocios. [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia_definicion.htm]
- Pugel, T. (1981). *The Determinants of Foreign Direct Investment: An Analysis of U.S. Managerial Decision Economics*, Vol. 2.
- Rasmussen, E. & Madsen, T. (2002). *The Born Global Concept*. Paper presented in the 28th EIBA conference 2002, Athens.
- Revista Líderes. (2012). [http://especiales.revistalideres.ec/2012/05/chocolate]
- Revista Líderes. [http://www.revistalideres.ec/marketing/chocolate-fino-conquista-paladares-extranjero_0_685731442.html]
- Revista Líderes. http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/empresas-colocan-oferta-ecuador-extranjero_0_698330214.html]
- Rialp, A. (1997). *Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica*. Barcelona: Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2005). *Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español*. Madrid: Claves de la Economía Mundial, ICEX.
- Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J. & Knight, G. (2000). *The Phenomenon of International New Venture, Global Start-Ups, and Born Global: What do we know after a decade (1993-2000) of exhaustive scientific inquiry?*. Universidad Autónoma de Barcelona, 2002/11. Departamento de Economía Empresa.
- Robertson, K., & Wood, V. (2001). *The relative importance of types of information in the foreign market selection process*. International Business Review, 10.
- Rodríguez, F. (2000). *Trade Policy and Economic Growth: A Skeptic's Guide to Cross-National Evidence*. Bernanke, Ben and Kenneth S. Rogoff (eds.) NBER Macroeconomics Annual 2000. Volume 15. Cambodge, MA:
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Sánchez, E. & Barber, J. (2006). *Una concepción multidimensional de la incertidumbre y su influencia en el método de expansión internacional, el rol de la innovación en el sector servicios*. Valencia: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Num. 20,2004.

- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión*. (5ta.Ed.). Teoría y Metodología, Editorial 3R Editores.
- Servais, P. & Rasmussen, E. (2000). *Different Types of International New Ventures*. Phoenix, USA: Paper at the Academy of International Business Annual Meeting.
- Shaoming, S. & Cavusgil, T. (1996). *Global strategy: a review and an integrated conceptual framework*. European Journal of Marketing. Vol. 30 Iss: 1.
- Sharma, D. & Johanson, J. (1987). Technical Consultancy in Internationalisation. *International Marketing Review*, Vol. 4 Iss: 4.
- Sousa, C. & Bradley, F. (2005). *Journal of International Marketing*. Vol. 14. No. 1 (2006). Published by: American Marketing Association.
- Subdirección General de Análisis y Estrategia. (2005). En Madrid, J. y Cerviño, J. (2006). Una aplicación en: Donoso, V. y Martín, V. (2009).
- Subsecretaría del Estado. II Congreso Internacional en México sobre las MIPYMES, Impacto de las Tics en el desempeño de las Pymes en el Ecuador
- Teece, D. (1986). *Transaction cost economics and the multinational enterprise*. Journal of Economic Behavior and Organization. N° 7.
- Thorelli, H. (1986). *Networks: Between markets and hierarchies*. Strat. Mgmt. J., 7: doi: 10.1002/smj.4250070105
- Tolstoy, D. (2009). Knowledge combination and knowledge creation in a foreign-market network. *Journal of Small Business Management*, 47(2)
- Uzzi, B. (1997). *Social structure and competition in interfirm networks*. Illinois: Administrative Science Quarterly.
- Velasco, R. (1992). *Internacionalización de la Industria Española: Estrategias y Políticas*. Economía Industrial, Septiembre-Octubre, N° 287.
- Vernon, R. (1966). *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 80. No. 2. New York: Oxford University Press.
- Vidal, M. (1999). *La internacionalización de la empresa española mediante alianzas estratégicas globales 1987-1997: un enfoque de creación de valor*. Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- Villarreal, O. (2005). *Un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa en un entorno global*. México: Simultaneidad Decisional y Multifocalidad Empresarial, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Cuadernos de Gestión. ISSN: 1131 - 6837 Vol. 5. N° 2
- Villarreal, O. y García, J. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. México: Simultaneidad Decisional y Multifocalidad Empresarial. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

- Villarreal, O., Lertxundi, A., Urionabarrenetxea, S. y Matey, J. (2004). *Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria*. Bilbao: Cluster Conocimiento.
- Welch, L. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*. 14 (2) 36-64.
- White, R. y Poynter, T. (1984). *Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada*. Business Quarterly, 49.
- Wiedersheim, F., Olson, H. y Welch, L. (1978). *Pre-export Activity: The First Step in Internationalization*. Journal of International Business Studies, Vol. 9. Primavera Verano.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York:
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. y Davies, J. (1991). *Penetración y Desarrollo de los Mercados Internacionales. Estrategias y Gestión*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Zahra, S., Matherne, B. & Carleton, J. (2003). Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship* 1 (2)
- Zaldo, J. (1997). *Gestión Internacional de las Pymes*. Bilbao: SPRI.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA					
	FECHA:				
	NOMBRE DE LA EMPRESA:				
<i>Favor marque con una x la respuesta que más le interese</i>					
1	¿CUALES SON LAS RAZONES POR LAS QUE IMPORTA?				
A	Precios competitivos		C	Facilidad de Pago	
B	Calidad del Producto		D	Economías de escala	
2	¿DE QUE PAÍS IMPORTA EL CHOCOLATE?				
A	Brasil		D	África	
B	Colombia		E	Otros	
3	¿QUE TIPO DE CHOCOLATES IMPORTARÍA DEL ECUADOR?				
A	Chocolate Negro		D	Chocolate de leche	
B	Chocolate relleno		E	Chocolate de cobertura	
C	Chocolate blanco		F	Otros	
4	PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CHOCOLATE. ¿CON QUE FRECUENCIA LO HACE?				
A	Mensual		C	Semestral	
B	Trimestral		D	Anual	
5	¿QUE CANTIDAD DE CHOCOLATE ESTARÍA DISPUESTO A IMPORTAR?				
A	1 a 10 kilos		D	51 a 100 kilos	
B	11 a 30 kilos		E	1 Tonelada	
C	31 a 50 kilos		f	Más de 1 tonelada	
6	¿CUAL ES EL TÉRMINO DE COMERCIO INTERNACIONAL INCOTERM QUE UTILIZA?				
A	EXW		D	FOB	
B	FOB		E	NO APLICA	
C	CIF				
7	MARQUE LA FORMA DE PAGO QUE MAS LE INTERESE				
A	Carta de crédito		F	Crédito 60 días	
B	Cago al recibir la mercancía		G	Crédito 90 días	
C	Pago anticipado		H	No aplica	
D	50% inicio - 50 entrega		I	Otros	
E	Crédito a 90 días				
7	¿QUE PRECIO PAGA POR TONELADA DE CHOCOLATE?				
A	1 a 10 kilos		C	3 a 10 kilos	
B	2 a 10 kilos		D	4 a 10 kilos	

8	NOMBRE ALGUNAS MARCAS DE CHOCOLATE CONOCIDAS			
A		C		
B		D		
9	¿CONOCE ALGÚN OBSTÁCULO QUE PUEDA INTERFERIR PARA LA ENTRADA A SU PAÍS?			
A	Transporte no es eficiente		D	Restricciones legales
B	Los Impuestos son altos		F	Baja calidad del producto
C	Altos aranceles		G	Otros
10	¿QUE CANALES DE COMUNICACIÓN EXPLORA PARA ENCONTRAR NUEVOS OFERENTES?			
A	Internet		D	Radio
B	Ferias		E	Revista
C	Tv		F	Correo
Agradecemos su atención y Tiempo				

Fuente: Empresas Argentinas

Elaborado por: Andrea Moreno

ANEXO 2**CHOCOLATES FINOS NACIONALES COFINA S.A.****Estados financieros Anuales (191)**

	Nombre	Valor
1	ACTIVO	16,271,070.50
101	ACTIVO CORRIENTE	7,441,526.85
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	181,307.28
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	2,310,593.52
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1,470,008.75
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	1,470,008.75
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	784,150.03
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	56,434.74
10103	INVENTARIOS	3,445,579.34
1010301	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1,339,316.49
1010302	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	144,693.89
1010303	INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	83,694.07
1010305	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1,321,762.26
1010311	INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	36,147.98
1010312	OTROS INVENTARIOS	519,964.65
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	1,148,016.27
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	32,843.02
1010403	ANTICIPOS A PROVEEDORES	162,212.20
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	952,961.05
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	341,230.44
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	220,454.80
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	4,619.49
1010503	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	116,156.15
10108	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	14,800.00
102	ACTIVO NO CORRIENTE	8,829,543.65
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8,829,543.65
1020101	TERRENOS	1,256,268.66

1020102	EDIFICIOS	2,708,010.03
1020103	CONSTRUCCIONES EN CURSO	273,073.36
1020104	INSTALACIONES	1,138,793.75
1020105	MUEBLES Y ENSERES	20,086.21
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	4,263,551.75
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	3,850.62
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	205,367.65
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-1,039,458.38
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0.00
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0.00
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0.00
10204	ACTIVO INTANGIBLE	0.00
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	0.00
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0.00
2	PASIVO	10,966,563.59
201	PASIVO CORRIENTE	5,320,789.34
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	323,652.30
2010301	LOCALES	321,662.80
2010302	DEL EXTERIOR	1,989.50
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	1,016,016.42
2010401	LOCALES	1,016,016.42
20105	PROVISIONES	0.00
20106	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	1,989,431.89
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	205,741.65
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	27,523.03
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	59,557.11
2010703	CON EL IESS	16,844.47
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	54,647.36
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	47,169.68
20109	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	16,428.16
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	1,766,436.82
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00

20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	3,082.10
202	PASIVO NO CORRIENTE	5,645,774.25
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	530,533.26
2020202	DEL EXTERIOR	530,533.26
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	2,625,000.24
2020301	LOCALES	2,625,000.24
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	0.00
20205	OBLIGACIONES EMITIDAS	2,079,860.00
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	32,082.00
2020701	JUBILACIÓN PATRONAL	25,568.00
2020702	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	6,514.00
20209	PASIVO DIFERIDO	378,298.75
2020902	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	378,298.75
3	PATRIMONIO NETO	5,304,506.91
301	CAPITAL	1,979,000.00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	1,979,000.00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	582,500.47
304	RESERVAS	1,108.76
30401	RESERVA LEGAL	1,108.76
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	2,033,496.06
30502	SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	2,033,496.06
306	RESULTADOS ACUMULADOS	640,529.06
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	623,335.66
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	-44,872.51
30604	RESERVA DE CAPITAL	62,065.91
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	67,872.56
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	67,872.56
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	16,408,381.91
4101	VENTA DE BIENES	16,376,217.57
4106	INTERESES	32,164.34
410602	OTROS INTERESES GENERADOS	32,164.34
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	1,750,481.84

43	OTROS INGRESOS	236,890.52
4305	OTRAS RENTAS	236,890.52
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	14,657,900.07
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	13,076,944.26
510105	(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	1,468,973.97
510106	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	13,821,711.28
510108	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	-1,339,316.49
510109	(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	152,650.19
510110	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-144,693.89
510111	(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	439,381.46
510112	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-1,321,762.26
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	347,253.92
510201	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	270,529.48
510202	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	76,724.44
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	146,864.98
510301	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	105,782.76
510302	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	41,082.22
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	1,086,836.91
510401	DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	286,346.46
510406	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	183,601.95
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	297,091.28
510408	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	319,797.22
52	GASTOS	1,672,907.82
5201	GASTOS	4,255.26
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	4,255.26
520121	DEPRECIACIONES	0.00
520122	AMORTIZACIONES	0.00
520123	GASTO DETERIORO	0.00
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
5202	GASTOS	1,016,015.68
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	274,983.11
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	71,320.35
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	46,652.52
520204	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	13,597.06

520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	38,577.83
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	75,386.36
520209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	5,000.00
520210	COMISIONES	79,333.98
520212	COMBUSTIBLES	20,362.59
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	8,011.71
520215	TRANSPORTE	6,255.60
520217	GASTOS DE VIAJE	9,255.52
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	27,785.49
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	108,240.24
520221	DEPRECIACIONES	54,513.06
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	54,513.06
520222	AMORTIZACIONES	0.00
520223	GASTO DETERIORO	0.00
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
520227	GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	176,740.26
5203	GASTOS FINANCIEROS	637,277.84
520301	INTERESES	634,358.56
520305	OTROS GASTOS FINANCIEROS	2,919.28
5204	OTROS GASTOS	15,359.04
520402	OTROS	15,359.04
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS -- >	314,464.54
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	47,169.68
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	267,294.86
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	199,422.30
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	67,872.56
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS -	0.00

75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	0.00
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	0.00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	67,872.56
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	0.00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	67,872.56
90	GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	0.00
9001	GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	0.00
9002	GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA	0.00
95	INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAM	176,147.74
9501	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	1,661,102.74
950101	CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	18,997,658.74
95010101	COBROS PROCEDENTES DE LAS VENTAS DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	18,997,658.74
950102	CLASES DE PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	- 16,645,927.00
95010201	PAGOS A PROVEEDORES POR EL SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS	- 16,645,927.00
950105	INTERESES PAGADOS	-722,793.00
950106	INTERESES RECIBIDOS	32,164.00
9502	FLUJOS DE EFECTIVOS PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-339,800.00
950209	ADQUISICIONES DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-339,800.00
9503	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	-1,145,155.00
950305	PAGOS DE PRÉSTAMOS	-1,145,155.00
9504	EFFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	0.00
9505	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y	176,147.74

	EQUIVALENTES AL EFECTIVO	
9506	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	5,159.54
9507	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	181,307.28
96	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	314,464.54
97	AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	311,762.00
9701	AJUSTES POR GASTO DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	298,168.00
9705	AJUSTES POR GASTOS EN PROVISIONES	13,594.00
98	CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS	1,034,876.20
9801	(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	724,412.20
9802	(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN OTRAS CUENTAS POR COBRAR	114,459.00
9803	(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN ANTICIPOS DE PROVEEDORES	57,707.00
9804	(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN INVENTARIOS	-1,322,582.00
9805	(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN OTROS ACTIVOS	-121,260.00
9806	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	135,874.00
9807	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-211,825.00
9808	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN BENEFICIOS EMPLEADOS	-2,046.00
9809	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN ANTICIPOS DE CLIENTES	1,660,137.00
9820	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	1,661,102.74

ANEXO 3

Ficha Técnica Argentina ProEcuador



ARGENTINA

FICHA TÉCNICA PAÍS
Julio, 2013



1. Indicadores Básicos

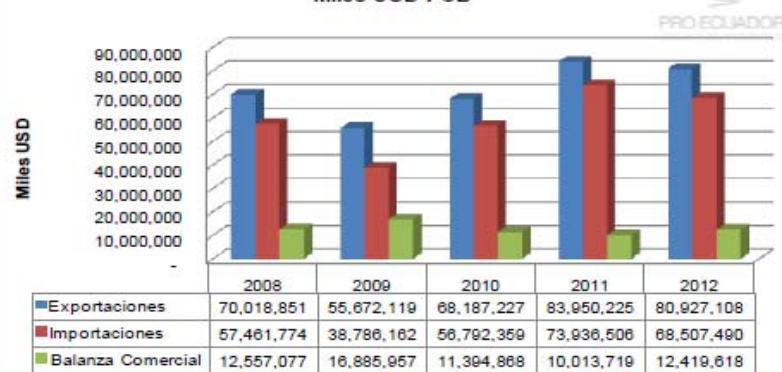
	CAPITAL	BUENOS AIRES
DEMOGRAFÍA	Población (julio 2012 est)	42,192,494
	Tasa de crecimiento poblacional anual (2012 est)	0.99%
	Índice de GINI - Distribución del Ingreso (2009)	45.8
	Puesto 35	
	Índice de Desarrollo Humano (2011)	0.797 (Puesto 45)
		Desarrollo Humano Muy Alto
	PIB (miles de millones de dólares americanos, est. 2012 est)	474.8
	PIB per cápita PPA(dólares, est. 2012 est)	18,200
PRODUCCIÓN	Crecimiento del PIB (tasa de crecimiento real, est.2012 est)	2.8%
	Composición del PIB por sector (2012 est):	
	Agricultura	10.3%
	Industria	30.8%
PRECIOS	Inflación anual (est. 2012 est)	25%
	Moneda	Peso Argentino
MONEDA	Tipo de Cambio (2012 est)	4.56 Peso Argentino por USD
	Tasa de Desempleo (% del total de la fuerza de trabajo) 2012 est.	7.2%
EMPLEO		

Gini entre 138 países

IDH (Índice compuesto que mide el promedio de los avances en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: vida larga y saludable, conocimiento y nivel de vida digno) Ranking entre 180 países. IDH es calculado por las Naciones Unidas a través de su programa PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Fuente: The World Fact Book, actualización al 08 de marzo del 2013

BALANZA COMERCIAL TOTAL ARGENTINA - MUNDO



2. Relación Comercial Argentina-Mundo

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ARGENTINA AL MUNDO

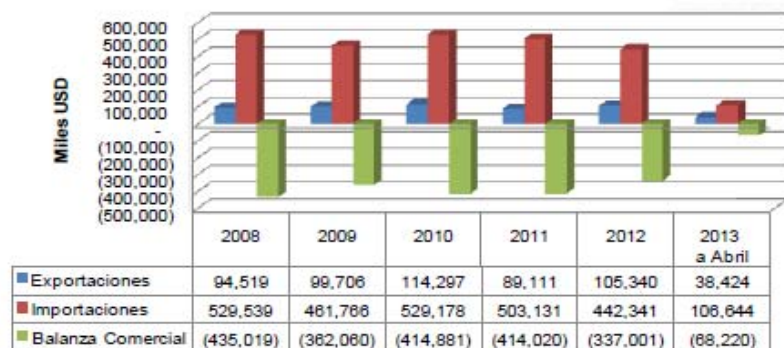


PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ARGENTINA DESDE EL MUNDO

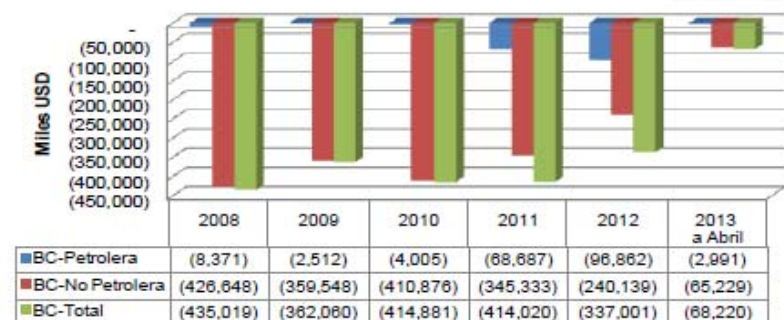


3. Relación Bilateral Ecuador-Argentina

BALANZA COMERCIAL TOTAL ECUADOR - ARGENTINA
Miles USD FOB



SALDOS DE BALANZA COMERCIAL TOTAL, PETROLERA Y NO PETROLERA ECUADOR - ARGENTINA
Miles USD FOB



PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR A ARGENTINA
Miles USD FOB
2013 a Abril



PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ECUADOR DESDE ARGENTINA
Miles USD FOB
2013 a Abril



4. Inversiones

Inversiones Argentina-Ecuador

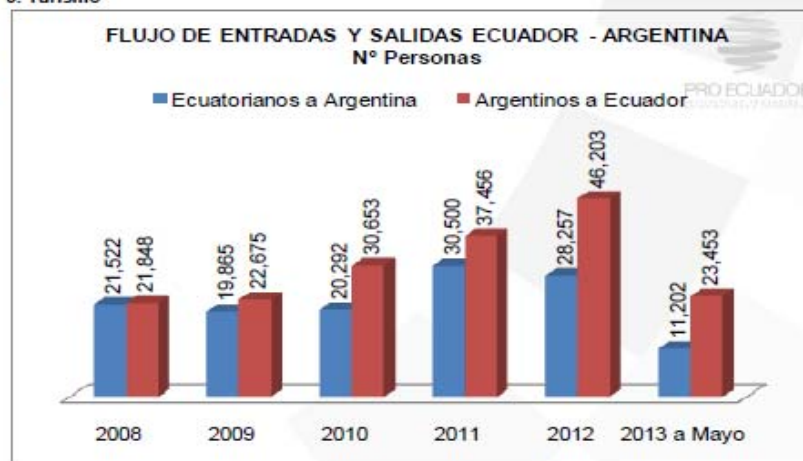


FLUJO DE IED DE ARGENTINA EN ECUADOR POR SECTORES					
Miles USD					
Sector	2008	2009	2010	2011	2012
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	-	5.0	1.0	0.8	25.0
Comercio	49.1	3,978.9	39.4	184.6	205.6
Construcción	(1,645.3)	1,000.0	5.8	-	0.9
Electricidad, gas y agua	60.0	-	-	-	5.0
Explotación de minas y canteras	57,329.7	(61,250.7)	5,713.1	7,294.3	11,232.4
Industria manufacturera	-	2,670.7	563.2	18,434.9	13,703.6
Servicios comunales, sociales y personales	1.9	60.1	1.8	0.6	143.7
Servicios prestados a las empresas	282.0	52.3	446.7	1,434.5	11.7
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	11.0	0.0	1.2	92.1	10.7
Total	56,088.4	(53,483.7)	6,772.1	27,441.7	25,338.6

Inversiones Argentina-Mundo

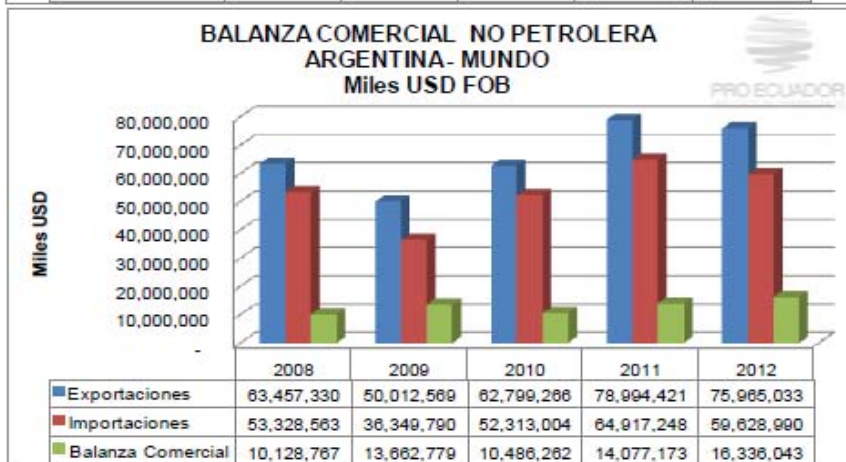
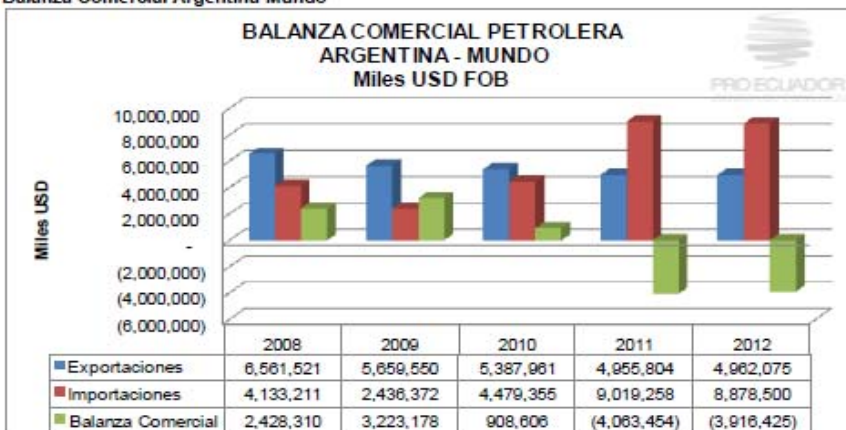


5. Turismo

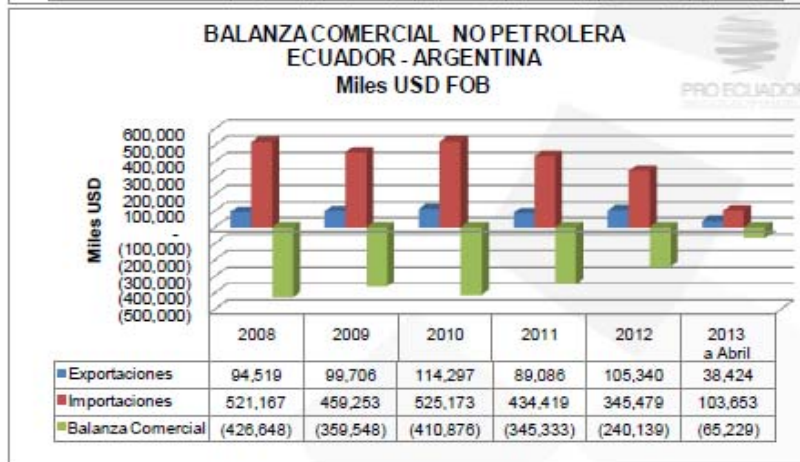
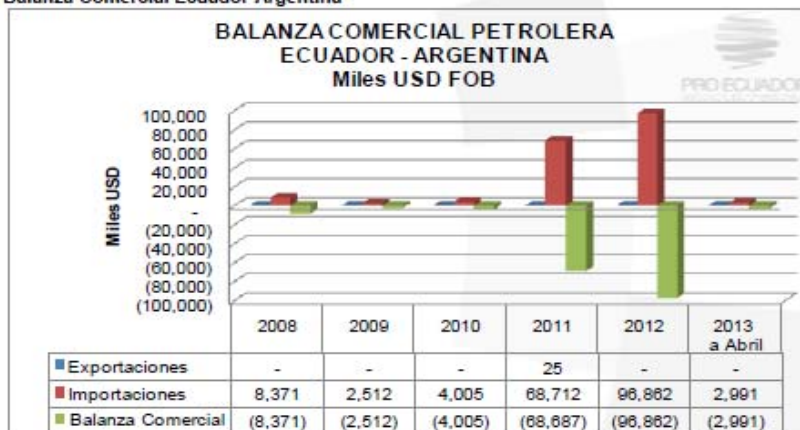


6. Anexos

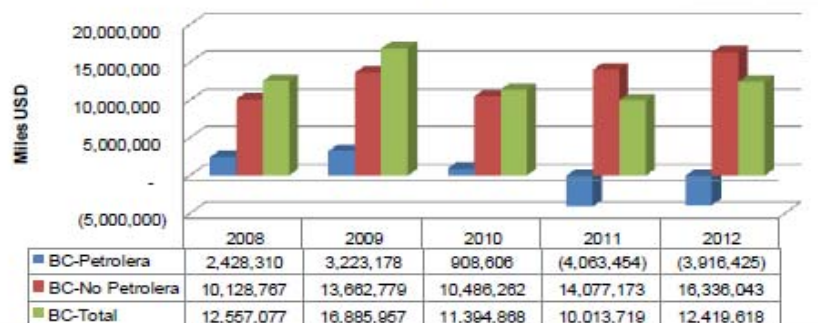
Balanza Comercial Argentina-Mundo



Balanza Comercial Ecuador-Argentina



SALDOS DE BALANZA COMERCIAL TOTAL, PETROLERA Y NO PETROLERA ARGENTINA - MUNDO
Miles USD FOB



Productos Potenciales

Productos Dilema: ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento (existe poca participación y un gran crecimiento del mercado). Por regla general, estos productos necesitan mucho apoyo en promoción, pero generan poco efectivo (sus exportaciones son pequeñas aún). A estos productos se les debe poner especial atención y decidir si se los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto).

Productos Estrellas: representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo. Esta posición, que tiene una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria, debe captar inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes (realizar eventos de promoción). Estos productos deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido (socios en el país de destino).

Vacas: generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de efectivo de hoy fueron estrellas con anterioridad. Los productos considerados vacas de efectivo se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible (Presencia en feria en mercados maduros, efecto arrastre). En este sentido hay que aprovechar su posición para que ingresen otros productos, mientras mantenga un parte grande del mercado.

Productos potenciales para el mercado de Argentina		
Subpartida	Descripción	Valoración
0603.11	FLORES Y CAPULLOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS, FRESCOS, SECOS, BLANQUEADOS	Dilemas
0804.50	GUAYABAS, MANGOS Y MANGOSTANES, FRESCOS O SECOS.	Dilemas
1704.90	LOS DEMAS ARTICULOS DE CONFITERIA SIN CACAO	Dilemas
3920.49	LAS DEMAS PLACAS, TIRAS DE PLASTICO	Dilemas
0303.61	PESCADO CONGELADO (EXCEPTO LOS FILETES Y DEMAS)	Estrellas
0304.29	LOS DEMAS FILETES CONGELADOS	Estrellas
0306.13	CAMARONES, LANGOSTINOS, QUISQUILLAS	Estrellas
0802.40	ROSALES, INCLUSO INJERTADOS	Estrellas
0803.00	BANANAS O PLATANOS, FRESCOS O SECOS.	Estrellas
0804.30	PIÑAS, FRESCAS O SECAS.	Estrellas
0804.11	PIMIENTA SIN TRITURAR NI PULVERIZAR	Estrellas
1211.90	LAS DEMAS PLANTAS, PARTES DE PLANTAS	Estrellas
1513.29	LOS DEMAS ACEITES DE PALMISTE O DE BABASU, Y SUS FRACCIONES	Estrellas
1516.20	GRASAS Y ACEITES VEGETALES, Y SUS FRACCIONES	Estrellas
1604.14	ATUNES, LISTADOS Y BONITOS EN CONSERVA, ENTEROS O EN TROZOS	Estrellas
1604.19	PREPARACIONES Y CONSERVAS DE LOS DEMAS PESCADOS ENTEROS O EN TROZOS.	Estrellas
1605.20	CAMARONES, LANGOSTINOS, QUISQUILLAS Y GAMBAS PREPARADOS O CONSERVADOS.	Estrellas
1801.00	CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO CRUDO O TOSTADO.	Estrellas
1802.00	CASCARA, CASCARILLA, PELICULAS Y DEMAS RESIDUOS DE CACAO	Estrellas
1803.10	PASTA DE CACAO, SIN DESGRASAR	Estrellas
1804.00	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO	Estrellas
1805.00	CACAO EN POLVO SIN AZUCARAR NI EDULCORAR DE OTRO MODO	Estrellas
1806.90	LOS DEMAS CHOCOLATES Y DEMAS PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO	Estrellas
2007.99	LAS DEMAS COMPOTAS, JALEAS, MERMELADAS, PURES Y PASTAS DE FRUTAS	Estrellas
3401.20	JABON EN OTRAS FORMAS.	Estrellas
3920.10	PLACAS, HOJAS, PELICULAS, BANDAS Y LAMINAS DE POLIMEROS DE ETILENO	Estrellas
3920.20	PLACAS, HOJAS, PELICULAS, BANDAS Y LAMINAS DE POLIMEROS DE PROPILENO	Estrellas
3926.90	LAS DEMAS MANUFACTURAS, DE PLASTICO	Estrellas
6502.00	CASCOS PARA SOMBREROS, TRENZADOS O FABRICADOS POR UNION DE BANDAS	Estrellas
6912.00	VAJILLA Y DEMAS ARTICULOS DE USO DOMESTICO	Estrellas
8413.91	BOMBAS CENTRIFUGAS, PARTES Y PIEZAS	Estrellas
8477.90	PARTES DE MAQUINAS PARA LA INDUSTRIA DEL PLASTICOS: INYECTORAS-SECADOR	Estrellas
0603.19	FLORES Y CAPULLOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS, FRESCOS, SECOS, BLANQUEADOS	Vacas
0603.12	FLORES Y CAPULLOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS, FRESCOS, SECOS, BLANQUEADOS	Vacas
0603.14	FLORES Y CAPULLOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS, FRESCOS, SECOS, BLANQUEADOS	Vacas

Fuentes:

- The World FactBook, para los indicadores Básicos
- Naciones Unidas, para el Índice de Desarrollo Humano.
- United Nations Commodity Trade Statistics Database UN COMTRADE para indicadores Relaciones Comerciales con el Mundo
- Banco Central del Ecuador, para los indicadores de Relaciones Comerciales Bilaterales e Inversiones.
- UNCTAD World Investment Report 2013, para datos de inversiones con el mundo
- Ministerio de Turismo del Ecuador MINTUR, para los datos de Turismo

AO/VG/SG

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.

Fecha de Elaboración: 10-Julio-2013